

**Analýza a návrh zlepšení systému vyhledávání,
výběru, příjmu a hodnocení zaměstnanců ve
společnosti ENERGOAQUA, a. s.**

Martina Porubská

Bakalářská práce

2005

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Cílem této bakalářské práce je analyzovat a navrhnout zlepšení systému vyhledávání, výběru, příjmu a hodnocení zaměstnanců ve společnosti ENERGOAQUA, a. s. Na základě teoretických podkladů jsou zpracována následná východiska jako základ pro analýzu tohoto systému ve společnosti. Analytická část se zabývá analýzou, zhodnocením stavu a ověřením formulovaných teoretických východisek v systému vyhledávání, výběru a příjmu zaměstnanců ve společnosti. V závěru této práce je několik navržených opatření ke zlepšení současného stavu v celém systému včetně zhodnocení možné realizace těchto opatření.

Abstrakt ve světovém jazyce

The aim of my bachelor thesis is to analyse and make a proposal of improvement of the system of seeking, selecting, recruitment and evaluation of the employees in the company ENERGOAQUA, joint-stock company. On the basis of theoretical pillows are worked up theoretical resources as a base for analyse of this system in the company. The analytical part deal an analysing, evaluating the situation and confirming formulated theoretical resources in the system of seeking, selecting and recruitment of the employee in the company. At the end of this bachelor thesis are suggested several measures for improvement of present situation in the whole system including evaluating of possible realization of this measures.

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce panu doc. PhDr. Ing. Aleši Gregarovi, Csc. za odborné vedení, rady a připomínky, které mi při vypracovávání bakalářské práce poskytoval.

Dále bych také poděkovala hlavní konzultantce mé bakalářské práce paní Svatoslavě Rušarové za ochotu, vstřícnost, praktické rady a poskytnutí potřebných informací.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovávala samostatně a použitou literaturu jsem citovala.

Ve Zlíně 18. května 2005

Organizace, pro kterou se bakalářská práce zpracovávala, nesouhlasí se zapůjčením třetí straně.

OBSAH

OBSAH	5
ÚVOD.....	7
I. TEORETICKÁ ČÁST.....	9
1 VYHLEDÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	10
1.1 PODMÍNKY VYHLEDÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	10
1.2 ZDROJE ZAMĚSTNANCŮ	11
1.3 PROCES VYHLEDÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	12
1.4 METODY VYHLEDÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	13
2 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	17
2.1 FÁZE VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ	17
2.2 METODY VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ	18
3 PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	25
3.1 PRACOVNÍ SMLOUVA	26
3.2 VOLBA	27
3.3 JMENOVÁNÍ	27
3.4 ZKUŠEBNÍ DOBA	28
3.5 PŘÍJEM NOVÉHO ZAMĚSTNANCE	28
4 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	29
4.1 SYSTÉMY HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	29
5 TEORETICKÉ PŘEDPOKLADY PRO ANALYTICKOU ČÁST	32
II. PRAKTICKÁ ČÁST	33
6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI ENERGOAQUA, A.S.	34
6.1 CHARAKTERISTIKA A HISTORIE.....	34
6.2 ORGÁNY SPOLEČNOSTI	35
6.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	36
6.4 STRUKTURA A VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ.....	37
7 VYHLEDÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI ENERGOAQUA, A. S.	39
7.1 ZDROJE VYHLEDÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	39
7.2 METODY VYHLEDÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	40
8 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI ENERGOAQUA, A. S.....	43
8.1 POSTUP PŘI VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ.....	43
9 PŘÍJEM ZAMĚSTNANCŮ	46
9.1 POSTUP PŘI PŘÍJMU ZAMĚSTNANCŮ	46

10	VYHODNOCENÍ SYSTÉMU VYHLEDÁVÁNÍ, VÝBĚRU A PŘÍJMU ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI ENERGOAQUA, A. S.....	50
11	NÁVRHY OPATŘENÍ KE ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU V JEDNOTLIVÝCH SYSTÉMECH.....	52
11.1	NÁVRHY OPATŘENÍ KE ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU V SYSTÉMU VYHLEDÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	52
11.2	NÁVRHY OPATŘENÍ KE ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU V SYSTÉMU VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ	54
11.3	NÁVRHY OPATŘENÍ KE ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU V SYSTÉMU PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	55
11.4	ZHODNOCENÍ MOŽNÉ REALIZACE NAVRŽENÝCH OPATŘENÍ.....	56
	ZÁVĚR	57
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	59
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	61
	SEZNAM OBRÁZKŮ	62
	SEZNAM TABULEK.....	63
	SEZNAM PŘÍLOH.....	64

ÚVOD

„Spokojený zaměstnanec je vizitkou firmy.“ Nemá důvod si na něco stěžovat. Ba naopak, obvykle se rád se svým okolím podělí o pozitivní zkušenosti se zaměstnavatelem. Pomáhá tak budovat pozitivní image firmy. A to přece za tu trochu snahy stojí...

Kvalitní nábor a výběr pracovníků vede ke zvyšování spokojenosti zákazníka, stabilizaci zaměstnanců a v konečném důsledku i ke snižování nákladů společnosti.

Organizace jsou víc a víc závislejší na personálních útvarech. Stále naléhavěji se od nich očekává, že budou účinně pomáhat utvářet a realizovat podnikatelskou strategii. Úspěšnost podniků do značné míry také podporuje umění vyhledávat kvalitní pracovníky, správně je vyškoloval a udržet si je.

Předmětem řešení mé bakalářské práce je analyzování systému vyhledávání, výběru, příjmu a hodnocení zaměstnanců ve společnosti ENERGOAQUA, a. s. a doporučení ke zlepšení současného stavu tohoto systému včetně zhodnocení realizace navrženého doporučení.

Téma mé bakalářské práce jsem si vybrala z toho důvodu, že si uvědomuji důležitost oblasti lidských zdrojů, která ovlivňuje úspěšnost a konkurenceschopnost dnešních společností. Neméně je to pro mě, jako budoucí žadatelku o práci, užitečné poznat fungování celého systému vyhledávání, výběru, příjmu a hodnocení zaměstnanců přímo ve společnosti.

V první části mé bakalářské práce jsem si stanovila za úkol vypracovat teoretické podklady obsahující postupy, metody, zdroje a podmínky procesu vyhledávání, výběru, příjmu a hodnocení zaměstnanců. Tyto informace budu získávat z dostupných literárních i jiných zdrojů, které mi byly doporučeny vedoucím bakalářské práce.

V druhé části práce jsem si stanovila za úkol analyzovat celý tento systém ve společnosti ENERGOAQUA, a. s. za pomoci konzultanta z personálního oddělení.

Na závěr mé práce zhodnotím fungování systému ve společnosti ENERGOAQUA, a. s. v porovnání s teoretickými podklady a navrhnu doporučení zlepšení současného stavu systému.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYHLEDÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu, tj. včas.

Vyhledávání pracovníků je systém získávání potřebného počtu přiměřeně kvalifikovaných pracovníků, ale také získávání pracovníků pro zájmy a cíle organizace, pracovníků zaujatých a motivovaných, pracovníků, jejichž individuální zájmy se co nejvíce ztotožňují se zájmy organizace a jejichž hodnoty nejsou v rozporu se systémem hodnot organizace, s její kulturou. [8, s. 117]

Získávání pracovníků je jednou z nejdůležitějších personálních činností, protože do značné míry rozhoduje o tom, kolik a jaké pracovníky bude mít podnik k dispozici. Jeho úkolem je zajistit, aby volné pracovní místo v podniku přilákalo dostatečné množství vhodných uchazečů, a to s přiměřenými náklady a včas. [6, s. 65]

1.1 Podmínky vyhledávání zaměstnanců

Proces vyhledávání zaměstnanců je ovlivněn interními a externími podmínkami. Interní podmínky souvisejí buď s konkrétním pracovním místem (např. povaha práce, pracovní podmínky, pracovní doba apod.) nebo s daným podnikem (např. význam podniku, pověst, zajímavost práce apod.). Interní podmínky může podnik sám ovlivnit. Externí podmínky jsou dané a každý podnik je musí při svém rozhodování respektovat (např. demografické, ekonomické, sociální či technologické podmínky).

Podnik musí zkoumat potřeby jednotlivých uchazečů a požadavky na ně ve vazbě na to, co jim sám může poskytnout, protože vyhledávání zaměstnanců (stejně jako výběr či příjem zaměstnanců) není jednostranná záležitost, ve které by podnik hrál aktivní, zcela rozhodující roli. Podnik totiž potřebuje obsadit volné místo a uchazeč zároveň hledá pro sebe nejvhodnější zaměstnání. Oba mohou většinou vybírat mezi více možnostmi a rozhodnou se vybrat tu variantu, která je pro každého z nich neoptimálnější.

1.2 Zdroje zaměstnanců

Při získávání uchazečů o pracovní místa je v první řadě třeba uvažovat o vnitřních zdrojích uchazečů. Pokud nejsou k dispozici vhodní pracovníci uvnitř podniku, pak je potřebné hledat vhodné pracovníky mimo organizaci. [2, s. 84]

- Vnitřní zdroje zaměstnanců

Tento zdroj je třeba upřednostňovat. Vnitřní zdroje pracovních sil tvoří:

- a) pracovní síly uspořené v důsledku technického rozvoje,
- b) pracovní síly uvolňované v souvislosti s ukončením nějaké činnosti či s jinými organizačními změnami,
- c) pracovníci, kteří dozráli k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci,
- d) zaměstnanci, kteří mají zájem přejít na uvolněné či nově vytvořené místo v jiné části organizace.

Mezi výhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů patří, že organizace lépe zná silné a slabé stránky uchazeče a uchazeč lépe zná organizaci. Zvyšuje se morálka a motivace zaměstnanců. Organizace má lepší návratnost investic, které vložila do pracovníků a pracovníci lépe využívají zkušenosti, které v organizaci získali.

Nevýhody vyplývají z toho, že pracovníci mohou být povyšováni, až se dostanou na místo, kde už nestačí úspěšně plnit úkoly. Soutěžení o povýšení může negativně ovlivňovat morálku a mezilidské vztahy. Zamezuje se pronikání nových myšlenek a přístupů zvenku.

[8, s. 120]

- Externí zdroje zaměstnanců

Mezi hlavní vnější zdroje patří:

- a) volné pracovní síly na trhu práce,
- b) čerství absolventi škol či jiných institucí připravujících mládež na povolání,
- c) zaměstnanci jiných organizací,
- d) doplňkové: ženy v domácnosti, důchodci, studenti, pracovní zdroje v zahraničí aj.

Mezi výhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů se řadí zejména to, že škála schopností a talentů mimo organizaci je mnohem větší, než by bylo možné nalézt uvnitř organizace. Zpravidla je levnější a snadnější získat žádoucí vysoce kvalifikované pracovníky zvenku, než je vychovávat v organizaci. Do organizace mohou být přineseny nové pohledy, názory, poznatky a zkušenosti zvenku.

Člověk do firmy přichází, nezatížený firemní slepotou, může vnášet do firmy nové pohledy. Je vhodné vyhledávání zaměstnanců z externích zdrojů zaměřit na talentované a perspektivní pracovníky, které je možno si vychovat. [3, s. 105]

Nevýhodou získávání externích pracovníků je např. to, že přilákání, kontaktování a hodnocení potenciálních zaměstnanců je obtížnější a také nákladnější. I adaptace a orientace pracovníků je delší. Mohou vzniknout nepříjemnosti s dosavadními pracovníky organizace, kteří se cítili kvalifikováni či oprávněni získat obsazované místo.

1.3 Proces vyhledávání zaměstnanců

Posloupnost jednotlivých kroků při získávání pracovníků je následující:

1. Identifikace potřeby získávání pracovníků – opírá se o plány potřeby pracovníků.
2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa – abychom věděli, jakého pracovníka hledat, jakou kvalifikaci by měl mít, jaké metody získávání zvolit apod.

3. Identifikace zdrojů uchazečů – zda budeme obsazovat pracovní místo z vnitřních či vnějších zdrojů.
4. Volba metod získávání pracovníků – závisí na požadavcích pracovního místa na pracovníka.
5. Volba dokumentů požadovaných od uchazečů – o každém uchazeči musíme mít k dispozici dostatečné množství odpovídajících informací, abychom mohli spolehlivě vybrat toho nejlepšího.
6. Formulace nabídky zaměstnání – zanedbání určitých náležitostí může snížit odezvu ze strany uchazečů.
7. Uveřejnění nabídky zaměstnání – nevhodný způsob uveřejnění či prezentace nabídky mohou vést ke zmaření veškerého úsilí.
8. Předvýběr – výsledkem je zařazení uchazečů do tří skupin: velmi vhodní, vhodní a nevhodní.
9. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám – ideální počet uchazečů na pracovní místo je pět až deset. Při obsazování vedoucího místa či místa vysoce kvalifikovaného specialisty je vhodnější větší počet uchazečů.

[6, s. 73]

1.4 Metody vyhledávání zaměstnanců

Metody získávání pracovníků volíme podle toho, zda získáváme pracovníky z vnitřních či vnějších zdrojů, i podle toho, jak kvalifikovaného pracovníka potřebujeme získat.

Mezi hlavní metody vyhledávání pracovníků patří:

- Uchazeči se nabízejí sami

Jde o pasivní metodu vyhledávání zaměstnanců. Jedinou výhodou je, že podnik ušetří za inzerci. Za nevýhodu se považuje to, že o práci se zajímají i uchazeči pro podnik zcela neupotřebitelní, musí se však jimi někdo zabývat.

- Ústní dotaz nebo nabídka

Tato metoda je levným způsobem vyhledávání zaměstnanců. Vhodného pracovníka můžeme získat, pokud se můžeme spolehnout na známé či náš úsudek. Nevýhodou může být časová náročnost a to, že nemůžeme zpravidla uplatnit metodu porovnávání uchazečů mezi sebou a nemůžeme vybírat z většího množství uchazečů. Tato metoda je vhodná spíše pro malé podniky.

- Doporučení stávajícího pracovníka

Předpokladem této metody je, že pracovníci musí být informováni o volném místě, jeho povaze a požadavcích. Je to levný a rychlý způsob. Praktikuje se i tzv. dědění zaměstnání. Při této metodě nelze zpravidla uplatnit metodu srovnávání uchazečů. Tato metoda je vhodná pro obsazování odpovědnějších funkcí a míst s kvalifikovanější prací.

- Vývěsky v podniku nebo mimo podnik

Je nutné umístit vývěsky na takovém místě v podniku, kudy procházejí všichni zaměstnanci, popřípadě mimo podnik tak, aby si jich veřejnost všimla a nabídka oslovila vhodné potenciální uchazeče. Jde o levný způsob vyhledávání zaměstnanců. Mezi další výhody patří, že můžeme pracovní místo, pracovní podmínky a požadavky na uchazeče dosti podrobně popsat, ale termín, ve kterém se mají přihlásit a informace, kde se mají přihlásit. Nevýhodou je, že tato metoda oslovuje jen omezený počet potenciálních uchazečů (nejbližší okolí). Použití vývěsek je vhodné pro získávání čerstvých absolventů škol nebo méně kvalifikovaných pracovníků.

- Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Při této metodě vyhledávání zaměstnanců je třeba mít informace o obsahu vzdělávání (profilu absolventa/studenta). Tato metoda se řadí mezi levné způsoby. Škola na základě předvýběru může sama doporučit vhodného absolventa či studenta. Nevýhodami jsou chybějící pracovní zkušenosti a sezónnost nástupu absolventů do zaměstnání a s tím spojená nemožnost operativního obsazování pracovního místa v průběhu celého roku.

- Spolupráce s úřady práce

Předpokladem pro podnik je mít jasně a podrobně formulovány své požadavky na pracovníka a být připraven k součinnosti. Jedná se o bezplatně zprostředkování zaměstnání. Úřady práce samy zajišťují potřebné informace o uchazeči, předběžné výběry a poskytují materiály uchazeči. Podnik může v některých případech získat i příspěvek na zaměstnání určitého pracovníka. Hlavní nevýhodou je to, že jde většinou o osoby s nižší kvalifikací nebo z nějakého důvodu jinak obtížně umísitelné.

- Využívání služeb komerčních zprostředkovatelen

Podnik musí mít jasně formulovány své požadavky na pracovníka a být připraven spolupracovat a důkladně prověřovat, na základě jakých kritérií mu byl uchazeč doporučen. Tato metoda je poměrně rychlá a je vhodná při hledání vysoce kvalifikovaného specialisty. Je to drahý způsob vyhledávání zaměstnanců a nelze plně spoléhat na kvalitu a serióznost všech zprostředkovatelen. Je vhodné se zajímat o zkušenosti jiných podniků s komerčními zprostředkovatelnami.

- Inzerce ve sdělovacích prostředcích

Efektivní inzerát musí mít určité náležitosti a musí být vhodně umístěn. Informace o volném pracovním místě se poměrně rychle dostane k adresátovi a doví se o něm mnohem větší množství lidí než při jiných metodách získávání pracovníků. Inzerát lze formulovat tak, aby se stal nástrojem autoselekce uchazečů. Nevýhodou efektivního inzerátu je jeho poměrně vysoká cena. Použití této metody je univerzální pro kterýkoliv podnik a kterékoliv pracovní místo. [6, s. 75]

- Získávání pracovníků pomocí internetu

Uchazeči se mohou nejen ucházet o pracovní místa „on line“, ale také vyplnit elektronickou podobu formuláře životopisu a mohou čekat na e-mailovou odezvu od zaměstnavatelů. Informace na internetu mohou obsahovat i databázi týkající se podrobností volných míst, které mohou být soustavně konfrontovány se životopisy elektronicky zasílanými uchazeči o zaměstnání.

Hlavní typy on line stránek pro účely získávání pracovníků jsou:

- stránky pracovních míst – provozovány specializovanými firmami,
- stránky agentur – provozovány zprostředkovatelskými agenturami,
- stránky médií – mohou obsahovat kopie inzerátů, uveřejněných v tisku, charakteristiku volného pracovního místa a příslušného podniku, poskytují spojení na podnikovou internetovou adresu.

[1, s. 362]

- Kombinace metod

Je výhodné použít současně kombinaci více metod než čekat až jedna metoda selže. Tím bychom jen oddalovali okamžik obsazení pracovního místa.

[6, s. 75]

2 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

O výběru hovoříme pouze tehdy, projeví-li zájem o místo více uchazečů. Předpokladem kvalitního výběrového řízení je odpovědně zpracovaný plán potřeb pracovních sil, odvozený od plánu práce a systemizace pracovníků. Výběr pracovníků představuje proces, řešící vztah potřeby organizace získat vhodné typy pracovníků a potřebu člověka najít vhodné zaměstnání. Podnik na základě výběru přijme uchazeče, který bude nejlépe vyhovovat. [10, s. 51]

Uchazeče, kteří úspěšně prošli předvýběrem nebo ty, jež jsme vybrali do další fáze výběrového procesu, kontaktujeme s výzvou k dalšímu setkání. Předem však musíme rozhodnout, jaké další metody výběru použijeme. V zásadě je můžeme rozdělit do několika skupin.

První skupinu tvoří metody základní. Lze je využít prakticky v každém případě výběru zaměstnanců bez ohledu na úroveň jeho pracovního zařazení. Těmito metodami jsou personální anamnéza (dotazník a životopis) a výběrový rozhovor.

[12, s. 65]

2.1 Fáze výběru zaměstnanců

1. Fáze předběžná:

- a) Zjištění potřeby či nutnosti obsadit volné pracovní místo.
- b) Definování pracovního místa (je nutný správný a úplný popis obsazovaného pracovního místa).
- c) Požadavky kladené na uchazeče (tj. specifikace pracovního místa – požadované znalosti, dovednosti a vlastnosti uchazeče).
- d) Konkrétní specifikace požadavků na vzdělání, kvalifikaci, specializaci, délku praxe apod.

2. Fáze vyhodnocovací – použití jednotlivých kroků (metod) této fáze je závislé na povaze pracovního místa, množství uchazečů či na zvycích daného podniku, tzn. na rozhodnutí konkrétního podniku. Vyhodnocovací fázi lze rozdělit na tyto kroky:

- 1) Sestavení seznamu uchazečů.
- 2) Jednotlivým uchazečům je zasláno písemné poděkování za projevený zájem.
- 3) Každý uchazeč je požádán, aby vyplnil a vrátil podnikový dotazník.
- 4) Uchazeči zaslané dotazníky (ale i jiné dokumenty) se porovnávají s kritérii specifikace pracovního místa (kvalifikace, schopnosti, vzdělání, zkušenosti apod.).
- 5) Přijatelní uchazeči se filtrují - cílem je vytvořit přiměřeně velký soubor uchazečů, kteří budou dále pozváni k pohovoru (ideální počet uchazečů by měl být mezi pěti až deseti).
- 6) Předběžný pohovor, který má vhodně doplnit určité skutečnosti obsažené v dotazníku nebo v jiných písemných dokumentech.
- 7) Sestavení programu pohovorů.
- 8) Pozvání uchazečů k pohovoru standardním dopisem.
- 9) Testování uchazečů (testy pracovní způsobilosti nebo assessment center).
- 10) Výběrový pohovor.
- 11) Zkoumání referencí.
- 12) Lékařské vyšetření (vyžaduje-li to specifikace daného pracovního místa či pracovní řád)
- 13) Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče.
- 14) Informování uchazečů o rozhodnutí. Neúspěšným uchazečům je potřeba zaslat standardní odmítavý dopis. Tyto uchazeče je vhodné zařadit do rezervy a zaslat jim tzv. rezervační dopis (dopis, v němž je požádáme o souhlas, zda se na ně v případě potřeby obsazování podobného pracovního místa v dohledné budoucnosti budeme moci obrátit přímo).

2.2 Metody výběru zaměstnanců

- Profesní a životní anamnéza

V zásadě jde o životopis a různé formy dotazníků. Součástí personální anamnézy jsou někdy také žádosti uchazeče o zaměstnání. Přílohami mohou být různé doklady (vysvědčení, potvrzení o nabytí zvláštních dovedností apod.).

Životopis by měl být krátký a faktický. Zaměstnavateli se většinou jedná o pracovní životopis, který je přehledem vzdělání, kvalifikace, minulých pracovních uplatnění a osobních informací, které se přímo týkají zaměstnání. Je třeba se zaměřit na odbornosti, které uchazeč získal v předcházejících zaměstnáních. Zdůrazněny by měly být zkušenosti, které opravňují uchazeče k přesvědčení, že se na nabízené místo hodí.

Dotazníky jsou strukturovány do určitých celků, které vypovídají o úsecích profesního života a osobnosti uchazeče o zaměstnání.

- Vize, představy o vývoji podniku

Uchazeč o místo má vyslovit svoje náměty, jak by si představoval budoucí vývoj podniku (útvary), který povede nebo jehož součástí bude. Jde o to znát jeho vizi, co chce dělat v budoucnosti. Formulování vize se vyžaduje až od vážných uchazečů o umístění.

[11, s. 256]

- Pohovor

Účelem výběrového pohovoru je získat a posoudit takové informace o uchazeči, které umožní validně předpovědět jeho budoucí pracovní výkon na pracovním místě a porovnat jej s předpověďmi týkajícími se jiných uchazečů. Pohovor tvoří část „klasického tria“ metod výběru, zbývající jsou dotazník a reference.

Čas věnovaný jednomu pohovoru závisí na složitosti práce, na pracovním místě a na jeho postavení v hierarchii řízení organizace. V případě relativně rutinních pracovních míst postačí 20-30 minut. V případě náročnějších pracovních míst bude nezbytné věnovat pohovoru až hodinu. Pohovory by neměly přesahovat jednu hodinu. Nejméně 80% času by měla být věnována získávání informací od uchazeče. Úvod a závěr by měly být stručné a nést se v přátelském duchu.

Je důležité nenechat se oklamat příjemným, pohotovým, výřečným a sebejistým uchazečem, který představuje přitažlivý obal bez jakéhokoliv obsahu, ale také vyvarovat se tzv. „halo efektu“, ke kterému dochází, když na základě jedné či dvou vynikajících vlastností upřednostňujeme nějakého člověka a přehlízíme jeho negativa. To platí i v opačném případě.

Typy pohovorů:

1) podle počtu pozorovatelů

- a) Individuální pohovory (1+1) – je nejběžnější metodou výběru pracovníků. Jde o diskusi mezi čtyřma očima, která poskytuje nejlepší příležitost k navázání úzkého kontaktu a vztahu mezi pracovníkem vedoucí pohovor a uchazečem. Pokud se účastní jen jeden tazatel, existuje nebezpečí chybného nebo povrchního rozhodnutí.
- b) Pohovorové panely – dva a více lidí provádí pohovor s jedním uchazečem. Nejčastěji panel tvoří personalista a linioví manažeři. Výhodou je, že panel umožňuje sdílení informací a snižuje výskyt překrývajících se otázek. Tazatelé mohou diskutovat o svých dojmech o uchazečově chování během pohovoru.
- c) Výběrová komise – je oficiálnější a obvykle větším pohovorovým panelem svolaným a pověřeným orgány podniku, protože existuje více stran, které mají zájem na rozhodování o výběru. Jediná výhoda je to, že umožňuje různým lidem se podívat na uchazeče a porovnat si navzájem své poznatky. Nevýhody spočívají v tom, že členové komise mají sklon pokládat neplánované a náhodné otázky, že předsudky či stanoviska dominujících členů komise mohou převážit nad názory ostatních členů a že uchazeči nejsou schopni si zjednat spravedlnost, protože je jim zřídka dovoleno rozvinout své myšlenky a argumentovat pro sebe.

2) podle obsahu a průběhu otázek

- a) Nestrukturovaný pohovor – forma, obsah i postup jsou utvářeny v průběhu pohovoru. Cíle nebývají stanoveny vůbec, nebo jen rámcově. Může přinést některé informace a detaily, které by posuzovatel při strukturovaném pravděpodobně nezjistil. Tato forma pohovoru neumožňuje porovnání způsobilosti jednotlivých uchazečů, protože nezajišťuje, že budou všem uchazečům položeny stejné otázky, ve stejném pořadí a že jim bude věnován stejný čas. Ve vyspělých zemích se používá stále méně, u nás se praktikuje v rozhodující míře. Nelze jej však doporučit.
- b) Strukturovaný pohovor – obsah, pořadí otázek i čas jim věnovaný jsou předem připraveny a plánovány. Všechny otázky jsou položeny všem uchazečům o dané pracovní místo, a to ve stejném pořadí a každé z otázek je věnován u všech pohovorů stejný čas. K vyhodnocování odpovědí uchazečů slouží předem připravené modelové odpovědi. Je objektivnější, efektivnější, spolehlivější a přesnější než nestrukturovaný a je to validní a dosti spolehlivá metoda výběru pracovníků. Mezi nevýhody se řadí to, že je to velmi náročná forma pohovoru na přípravu a nepostihne některé specifické individuální charakteristiky odbornosti či osobnosti uchazeče.
- c) Polostrukturovaný pohovor – snaží se spojit výhody a eliminovat nevýhody nestrukturovaného i strukturovaného pohovoru. Mívá dvě podoby: 1. Část pohovoru je strukturovaná a část představuje volně plynoucí pohovor. Obě části na sebe navazují a mají vymezený čas. Většinou se ale dává přednost 2. typu, kde jsou předem stanoveny cíle, kterých chce pohovor dosáhnout. Tazatel přistupuje k průběhu pohovoru pružně, může sledovat linii otázek, které sice nebyly plánovány, ale které vyplývají ze situace a přinášejí užitečné informace. Strukturovaná i nestrukturovaná složka se pohovoru se mohou prolínat.

- Assessment centre

Přesným ekvivalentem pro assessment centre je „diagnosticko-výcvikový program“. Assessment centre poskytují dobrou příležitost pro posouzení toho, do jaké míry uchazeči vyhovují kultuře organizace. Umožňují to nejen pozorování jejich chování v různých, ale typických situacích, ale i řada testů a strukturovaných pohovorů, které jsou součástí tohoto postupu. Rovněž poskytuje uchazečům možnost lépe se vcítit do organizace a jejich hodnot, takže se mohou lépe rozhodnout, zda jim bude práce v organizaci vyhovovat či nikoliv. Dobře prováděné assessment centre může vést k lepší předpovědi budoucího pracovního výkonu a budoucího pokroku u pracovníka než posuzování uchazeče prováděné liniovými či dokonce personálními manažery běžným, tradičním a často nekvalifikovaným způsobem.

- Grafologie

Grafologii lze definovat jako zkoumání sociální struktury bytosti prostřednictvím jejího rukopisu. Smyslem jejího použití při výběru pracovníků je na základě uchazečova rukopisu si učinit závěry o jeho osobnosti a na této základně předpovídat jeho budoucí pracovní výkon v nějaké roli. Na základě rozsáhlého zkoumání výzkumné literatury došel Fowler k závěru, že klíč k charakteristikám osobnosti snad mohou zkušení grafologové nalézt, ale použití grafologie jako jediného nebo standardního prediktoru nelze doporučit.

[1, s. 362]

- Pracovní posudky a reference

Pracovní posudek je oficiální dokument zaměstnavatelské organizace, který na základě dosavadních hodnocení pracovníka a jeho pracovního výkonu shrnuje poznatky či názor organizace na schopnosti, osobnost, pracovní výsledky a pracovní a sociální chování daného jedince. Obvykle ho zpracovává bezprostřední nadřízený společně s personalistou. Pracovník s posudkem musí být seznámen a má právo domáhat se jeho změny. Tato metoda může přinést důležité informace o dosavadním pracovním výkonu uchazeče, jeho chování a osobnosti. Nevýhodou je, že validita a spolehlivost pracovního posudku závisí na stavu morálky dané společnosti, zda dosavadní zaměstnavatel uvítal

či neuvítal odchod příslušného pracovníka a může být také zatížen subjektivním pohledem. V našich podmínkách je vyžadování pracovního posudku pro účely výběru pracovníků požadavkem, který je vůči uchazeči o zaměstnání dosti nešetrný.

V dotaznících má pracovník zpravidla prostor, kde uvádí jména a adresy osob, které o něm mohou podat informace. Důležité je vzájemně porovnat všechny reference a posoudit, zda nemají stejný styl a tedy stejného autora. Reference většinou nejsou považovány za spolehlivý zdroj informací a tak si je organizace ani nevyžadují. Přesnější odpovědi lze získat, poskytne-li se předchozím zaměstnavatelům formulář k vyplnění.

- Lékařské vyšetření

Tato metoda se používá především v případech, kdy by mohlo dojít k ohrožení zdraví ostatních lidí. Jedná se o doplňkovou metodu výběru pracovníků. Řada organizací se tímto způsobem brání přijímání uchazečů s poškozeným zdravím na místa, kde povaha práce by mohla způsobit další zhoršení zdravotního stavu a s tím spojeny potíže s opětovným obsazováním pracovního místa.

- Testy pracovní způsobilosti

Testy pracovní způsobilosti tvoří paletu testů nejrozumnějšího zaměření a nejrozumnější vhodnosti, validity a spolehlivosti. Měří duševní schopnosti, fyzické schopnosti, znalosti, dovednosti, osobnost, zájmy, temperament, postoje, chování apod. Jsou považovány za užitečný, ale spíše pomocný či doplňkový nástroj výběru pracovníků.

- Zkušební doba

Jednou z nejefektivnějších metod výběru pracovníků je zkušební doba, i když je pro organizaci poněkud nákladnou a organizačně náročnou. Teprve prací v organizaci mohou uchazeči o zaměstnání prokázat své kvality a pracovní způsobilost. Jde o uchazeče, kteří předtím úspěšně prošli sítí jiných metod výběru. Tato metoda se používá jen málokdy.

[7, s. 239]

- Zkoumání výrazového chování

Základem této metody je neverbální komunikace. Hlavním druhem této komunikace je řeč těla, která vychází se ze skutečnosti, že člověk svoji mluvu doprovází určitými gesty, kterými svou mluvu zdůrazňuje a někdy jednotlivá slova gesty nahrazuje. Těmito gesty může vyjadřovat jiný vnitřní obsah, tedy to, co si ve skutečnosti myslí nebo co prožívá, než odpovídá mluvenému slovu. Protože mnohé gesta uchazeče napoví o jeho jistotě, sebevědomí, rozhodnosti nebo o jeho skrývaných obavách, nervozitě atd., je při pohovorech důležité umět vnímat a pochopit tyto, byť i neparné, neverbální signály.

[13, s. 349]

3 PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Přijímání pracovníků představuje sérii obecně vyžadovaných i organizací stanovených procedur, týkajících se zpravidla formálních stránek souvisejících se vznikem pracovního poměru. Proces přijímání pracovníka formálně končí jeho nástupem do zaměstnání, i když některé procedury může zaměstnavatel podat do osmi dnů od vzniku pracovního poměru. [7, s. 222]

Proces přijímání pracovníků představuje zajišťování zaměstnanců v požadované sociální a kvalifikační struktuře, ve stanovených termínech, a to z interních a externích zdrojů. Základní pravidlo přijímání pracovníků zní – vybíráme konkrétního člověka pro konkrétní místo v podniku.

Další fází přijímání zaměstnanců je naplnění konkrétní představy koho přesně potřebujeme, kladoucí důraz na kvalitu pracovníků. Tato fáze vyžaduje provést analýzu, hodnocení a popis práce. Tímto krokem získáme kritéria pro výběr, požadavky, které by měl uchazeč o pracovní místo splňovat.

Závěrečná fáze přijímacího řízení představuje úkol vybrat pro konkrétní místo nejvhodnějšího uchazeče. [10, s. 51]

Přijímání pracovníků lze chápat dvojím způsobem. První pojetí (užší) obsahuje procesy související s počáteční fází pracovního poměru pracovníka nově přicházejícího do podniku. Druhé pojetí (širší) zahrnuje kromě předchozího případu i procesy související s přechodem současného zaměstnance na nové místo v podniku.

[12, s. 70]

Pracovní poměr vzniká třemi způsoby:

- a) pracovní smlouvou,
- b) volbou,
- c) jmenováním.

3.1 Pracovní smlouva

Nejčastějším a nejobvyklejším způsobem vzniku pracovního poměru je pracovní smlouva. Je to dvoustranný právní akt, který má určité formální náležitosti, které je třeba dodržet. Především je předepsaná písemná forma. Pouze v případě, že se jedná o sjednání pracovního poměru na dobu kratší než 1 měsíc, může být uzavřena pracovní smlouva pouze ústně. I v tomto případě je však zaměstnavatel povinen uzavřít pracovní smlouvu písemně, jestliže o to občan požádá.

Pracovní smlouva se obvykle vyhotovuje ve 2 vyhotoveních (originálech). Jedno vyhotovení je zaměstnavatel povinen předat zaměstnanci, druhé vyhotovení zůstává u zaměstnavatele. Pracovní smlouvu je třeba uzavřít před nástupem do práce u zaměstnavatele, nejpozději však v den nástupu.

Pracovní smlouva musí obsahovat tyto podstatné náležitosti:

- a) sjednaný druh práce, na který je zaměstnanec přijímán,
- b) místo výkonu práce,
- c) den nástupu do práce.

Dále může obsahovat další podmínky, např. výši mzdy, dobu trvání pracovního poměru, rozsah pracovní doby, zkušební dobu až na 3 měsíce, příslib přidělení bytu, zvýšení kvalifikace apod.

Chybí-li v pracovní smlouvě některá z podstatných náležitostí, je celá pracovní smlouva neplatná. Není-li v pracovní smlouvě výslovně dohodnuta doba trvání pracovního poměru, platí, že pracovní poměr byl sjednán na dobu neurčitou. Pokud je úmyslem smluvních stran sjednat pracovní poměr jen na dobu určitou, musí to být výslovně v pracovní smlouvě uvedeno. Doba trvání může být sjednána pevným termínem nebo určitou skutečností.

Pracovní poměr na dobu určitou nelze sjednat s:

- a) absolventy středních a vysokých škol, odborných učilišť a učilišť (nastupující na místa odpovídající jejich kvalifikaci),
- b) mladistvými,
- c) zaměstnanci, o nichž to stanoví kolektivní smlouva,
- d) osobami se změněnou pracovní schopností.

3.2 Volba

Volbou vzniká pracovní poměr jen zřídka, v případech stanovených zvláštními předpisy, popř. stanovami a usneseními příslušných orgánů družstev nebo sdružení občanů. I v případě volby, i když se formálně jedná o jednostranný pracovní úkon, je třeba ke vzniku pracovního poměru nebo výkonu funkce na tomto základě i souhlas příslušného zaměstnance. Pracovní poměr založený volbou vzniká dnem, který byl stanoven k nástupu do funkce.

3.3 Jmenování

Jmenováním se pracovní poměr zakládá u vedoucích zaměstnanců jmenovaných podle zvláštních předpisů nebo zaměstnavatelem. Vymezení toho, které funkce v zaměstnavatelské organizaci jsou obsazovány na základě jmenování, by mělo vyplývat jasně ze statutu organizace, organizačního řádu nebo pracovního řádu. Jmenováním vzniká pracovní poměr k zaměstnavatelské organizaci pouze občanům, kteří již v této organizaci nebyli v pracovním poměru dříve, před svým jmenováním. Jmenování a odvolání může provádět u zaměstnavatele, který je právnickou osobou, výlučně statutární orgán a u zaměstnavatele, který je fyzickou osobou, výlučně tento zaměstnavatel. Nelze tím pověřit jinou osobu.

[4, s. 20]

3.4 Zkušební doba

V pracovní smlouvě může být sjednána zkušební doba, která činí tři měsíce, pokud nebyla dohodnuta zkušební doba kratší. Sjednaná zkušební doba nemůže být dodatečně prodlužována.

3.5 Příjem nového zaměstnance

Personalisté musí zajistit provedení vstupní instruktáže o základních předpisech ochrany a bezpečnosti při práci, o úrazové prevenci, pokud nebyla součástí výběrového řízení i vstupní prohlídku u lékaře. Seznámí zaměstnance s historií firmy a s její současnou situací, výrobním programem a perspektivními záměry. Podrobně informují i o organizační kultuře, pravidlech vnitropodnikového řízení a o celkové firemní filozofii, o informačním systému atd. Velmi důležité je rovněž pomoci novému zaměstnanci v prostorové orientaci na novém pracovišti, stejně jako informace týkající se závodního spojení a dalších detailů. Zařazení na pracoviště je pro zaměstnance rozhodující fáze adaptačního procesu, kterou již vykonává v plném rozsahu odpovědný vedoucí pracovník nebo jím pověřený zástupce. Důležité je jednat s novým zaměstnancem jako rovný s rovným, a to již od samého počátku. Hlavním cílem této fáze adaptace je, aby zvládl nároky na něho kladené v co nejkratší možné době a aby se co nejrychleji a nejpřirozeněji včlenil do existujícího kolektivu a mohl podávat plný pracovní výkon. Personalisté by neměli podcenit, že je nutno rozlišovat způsob adaptace u zaměstnanců různého věku, pracovních a životních zkušeností i podle charakteru funkce nebo činnosti, pro kterou jsou přijímáni.

[4, s. 245]

Novým zaměstnancům je třeba vytvořit takové podmínky, aby zvládli svoji práci na novém pracovišti, vžili se do existujícího systému mezilidských vztahů a přijali hodnoty a tradice podniku. Adaptační proces je účelově usměrňovaný proces orientace člověka, v němž dochází k uvedení nového zaměstnance do práce, jeho seznámení s podnikem, pracovištěm, podmínkami práce a spolupracovníky, s cílem získat plnohodnotného a stabilizovaného zaměstnance.

[14, s. 71]

4 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Každý zaměstnavatel potřebuje vědět, jaké má pracovníky, jak tito lidé pracují a přispívají k hospodářským výsledkům a dobré pověsti podniku. Na druhé straně i každý pracovník potřebuje vědět, jak se na něj jeho zaměstnavatel dívá, jak je spokojen s jeho prací. Tomu slouží hodnocení pracovníků. [6, s. 111]

I když se společností daří diferencovat výkonnost, stále tuto diferenci nepromítají do odměňování. Vysoce výkonní zaměstnanci zaslouží ty největší odměny a organizace musí mít odvahu je takto odměňovat. Stejně tak je potřeba odvahy odměňovat málo výkonné zaměstnance malými odměnami – pokud vůbec.

[15, s. 11]

4.1 Systémy hodnocení zaměstnanců

Hodnocení pracovníků je velmi důležitá personální činnost zabývající se:

- a) **zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci**, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku,
- b) **sdělování výsledků zjišťování** jednotlivým pracovníkům a pojednáváním těchto výsledků s nimi a
- c) **hledáním cest ke zlepšení** pracovního výkonu a realizaci opatření, která tomu mají napomoci.

V podstatě lze rozlišit dvě podoby hodnocení pracovníků:

- 1) **Neformální hodnocení**, tj. průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávání práce. Má příležitostnou povahu, je součástí průběžné kontroly plnění pracovních úkolů a pracovního chování. Zpravidla nebývá zaznamenáváno.

- 2) **Formální hodnocení** je většinou racionálnější a standardizované, je periodické a jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematickosti. Pořizují se z něj dokumenty, které se zařazují do osobních materiálů pracovníků.

Vedle formálního hodnocení je vhodné dvakrát či třikrát do roka formálně zorganizovat určitý druh neformálního hodnocení v podobě diskusí a porad o pracovních úkolech a problémech jejich plnění.

V praxi se výsledků hodnocení pracovníků zřejmě nejčastěji využívá při:

- a) Odměňování.
- b) Rozmísťování a někdy ukončování pracovního poměru.
- c) Vzdělávání a rozvoji.
- d) Jako stimul ke zlepšení pracovního výkonu a nástroj motivování pracovníka.

[5, s. 166]

Postup při hodnocení pracovníků je již dostatečně propracovaný a lze jej rozdělit do tří období, z nichž každé má několik fází:

1. Přípravné období:

- Rozpoznání a stanovení předmětů hodnocení, stanovení zásad, pravidel a postupu hodnocení a vytvoření formulářů používaných k hodnocení.
- Analýza pracovních míst, popřípadě revize existujícího popisu a specifikace pracovních míst.
- Formulování kritérií výkonu a jeho hodnocení, jejich výběr, stanovení norem pracovního výkonu, volba metod hodnocení a klasifikací pro rozlišování různých úrovně pracovního výkonu.
- Informování pracovníků o připravovaném hodnocení a jeho účelu, zejména o kritériích hodnocení a normách pracovního výkonu.

2. Období získávání informací a podkladů:

- Zjišťování informací, např. pozorováním pracovníků při práci nebo zkoumáním výsledků jejich práce, je pro hodnocení pracovníků rozhodující fází.
- Pořízení dokumentace o pracovním výkonu. Tato fáze je nesmírně důležitá, protože k záznamům je možné se kdykoliv vrátit a získat tak retrospektivní informaci. Dokumentace by se měla pořizovat i ukládat jednotným způsobem.

3. Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu:

- Vyhodnocování pracovních výsledků, pracovního chování, schopností a dalších vlastností pracovníků, které se musí provádět podle standardního postupu. Zpravidla se při tom porovnávají skutečné výsledky práce s normami výkonu či očekávanými výsledky práce. Výstupy této fáze musí mít písemnou podobu.
- Pohovor s hodnoceným pracovníkem o výsledcích hodnocení, o rozhodnutích vyplývajících z hodnocení a o možných cestách řešení problémů souvisejících s pracovním výkonem. Na této fázi záleží, zda bude mít hodnocení pracovníka motivační efekt či nikoliv.
- Následné pozorování pracovního výkonu pracovníka, poskytování pomoci při zlepšování pracovního výkonu, zkoumání efektivnosti hodnocení.

[6, s. 117]

5 TEORETICKÉ PŘEDPOKLADY PRO ANALYTICKOU ČÁST

Z teoretických poznatků jsem vyvodila závěr, že společnost ENERGOAQUA, a. s. při vyhledávání zaměstnanců nejprve zvažuje obsazení volného pracovního místa z vlastních zdrojů a teprve potom ze zdrojů externích. Předpokládám, že společnost vyhledává zaměstnance z externích zdrojů hlavně ve spolupráci s úřadem práce, inzercí v regionálním tisku, pomocí vývěsek, spoluprací se vzdělávacími institucemi, na základě doporučení pracovníků, pomocí internetu a uchazeči se společností nabízejí sami. Aby společnost získala dostatečné množství vhodných uchazečů, předpokládám, že používá kombinaci více metod, např. spolupráci s úřadem práce, inzerci v regionálním tisku a nabídku pracovních míst na internetu. Při inzerci by společnost měla myslet na to, aby byl inzerát efektivní, musí obsahovat patřičné náležitosti. Naopak metody vyhledávání zaměstnanců, které společnost nevyužívá jsou: vlastní nabídka a spolupráce s komerčními zprostředkovateli.

Problematika výběru zaměstnanců je dle mého předpokladu ve společnosti řešena pomocí základních metod výběru, a to profesní a životní anamnézy, pohovoru a dotazníku. U pohovoru je důležité, aby byl objektivní. Dále předpokládám, že při výběrovém řízení nejsou používány metody jako testy pracovní způsobilosti, lékařské vyšetření, assessment centre, grafologie, pracovní posudky a reference a doplňkově jsou používány představy o podniku.

Na základě teoretických poznatků předpokládám, že ve společnosti ENERGOAQUA, a. s. vzniká pracovní poměr pracovní smlouvou, jmenováním a zkušební dobou. Také předpokládám, že průběh příjmu a uvedení pracovníka na nové pracovní místo je ve společnosti zodpovědně řešen.

Předpokládám, že je ve společnosti systém hodnocení zaměstnanců jak formální, tak i neformální a využívá se jako podklad pro odměňování a motivaci zaměstnanců. Společnost nevyužívá hodnocení jako motivaci, pro vzdělávání a rozvoj a rozmisťování. Z důvodu rozsahu obsahu mé bakalářské práce se dále problematikou hodnocení zaměstnanců nebudu zabývat.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI ENERGOAQUA, A.S.

6.1 Charakteristika a historie

Akciová společnost ENERGOAQUA, a. s. byla založena jednorázově Fondem národního majetku České republiky se sídlem v Praze 1, Gorkého náměstí č. 32, jako jediným zakladatelem na základě zakladatelské listiny obsahující rozhodnutí zakladatele ve smyslu ustanovení zákona ze dne 24. 4. 1992 ve formě notářského zápisu. Společnost vznikla dne 29. 4. 1992 zápisem do obchodního rejstříku-oprava MPO ČR dle stanov.

Činnosti společnosti Energoaqua, a. s. jsou seskupeny do jednotlivých provozů a to:

- Úprava vody – středisko úpravy vod zajišťuje výrobu a dodávku vod pro potřeby výrobních subjektů působících v průmyslovém areálu.
- Zásobování teplem - dodávka tepelné energie do sféry průmyslové zóny pro účely jak vytápění, tak pro potřeby technologie a hlavně provozu klimatizačních zařízení; dodávka tepelné energie pro účely vytápění a přípravy teplé užitkové vody v bytové zástavbě města Rožnov p. R.
- Elektřina – rozvod elektrické energie.
- Technické plyny - středisko výroby technických plynů se zabývá výrobou a distribucí stlačeného vzduchu, plynného a kapalného dusíku, plynného vodíku, plynného kyslíku a zemního plynu .
- Klimatizace – středisko se zabývá provozováním klimatizačních a vzduchotechnických zařízení, technologických odsávacích zařízení, výměňkových stanic tepla, lokálních strojoven výroby chladu a chladících okruhů pro technologická zařízení
- Čistírna odpadních vod - středisko zpracovává chemické odpadní vody, vznikající v důsledku průmyslové činnosti firem, které se nacházejí v průmyslovém areálu.
- Chemické a mikrobiologické laboratoře – poskytují služby v oblastech vody a vodního hospodářství, bazény a koupaliště, kontrola výroby léčiv a rozbory lázní.

- Údržba - středisko údržby zajišťuje provádění prací strojního a stavebního charakteru zejména pro vnitropodnikové potřeby, v menší míře i pro externí zákazníky.
- EANET - provoz telekomunikace zabezpečuje poskytování veřejné a neveřejné telekomunikační služby fyzickým a právnickým osobám, prostřednictvím vlastní telekomunikační infrastruktury na území průmyslového areálu v Rožnově pod Radhoštěm a okolí.

[17]

6.2 Orgány společnosti

Valná hromada

Valná hromada je nejvyšším orgánem společnosti. Koná se nejméně jednou za rok, nejpozději do osmi měsíců od posledního účetního období. Svolávána je v souladu s obecně závaznými právními předpisy a stanovami společnosti.

Představenstvo

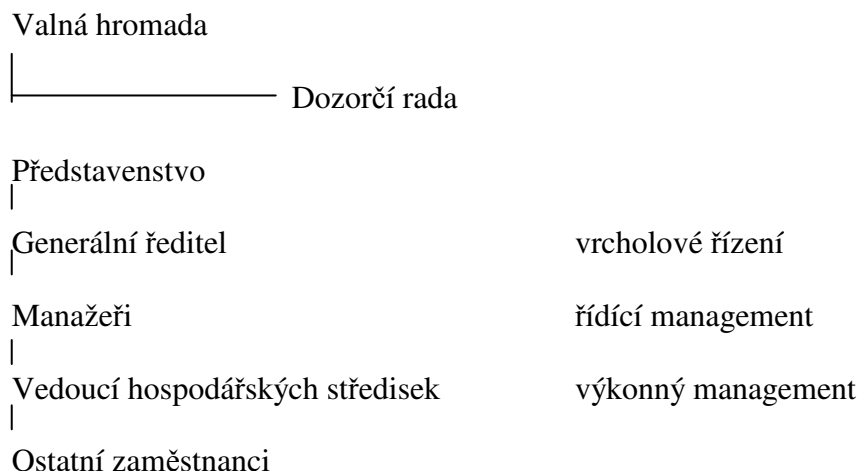
Představenstvo je statutárním orgánem společnosti, řídí její činnost a jedná jejím jménem způsobem upraveným obecně závaznými právními předpisy, stanovami společnosti a usnesením valné hromady.

Dozorčí rada

Dozorčí rada dohlíží na výkon působnosti představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti společnosti.

[25]

6.3 Organizační struktura



Vrcholové řízení

Vrcholové řízení ENERGOAQUA, a. s. se skládá z členů řídicího managementu, porady vedení a je reprezentováno generálním ředitelem. Ten je u ENERGOAQUA, a.s. v pracovně právním vztahu. Představenstvo společnosti mu uděluje odpovědnost (a s tím spojenou pravomoc) za celkový chod společnosti.

Řídící management

Řídící management ENERGOAQUA, a. s. se spolu s generálním ředitelem podílí na komplexním řízení společnosti jako celku a nese spolu s generálním ředitelem spoluzodpovědnost za výrobní a ekonomické výsledky společnosti, za naplňování strategických cílů ve výrobní a ekonomické oblasti, za úspěšnou realizaci podnikatelských záměrů, za provádění činností v rámci systému řízení jakosti a EMS a vyhodnocování jeho účinnosti.

Výkonný management

Výkonný management zahrnuje všechny funkce a jejich nositele, kteří zajišťují provádění úkolů přímo souvisejících s hlavními činnostmi společnosti, tj. výrobou a poskytováním služeb v rámci řízení hospodářských středisek ENERGOAQUA, a. s. [25]

6.4 Struktura a vývoj počtu zaměstnanců

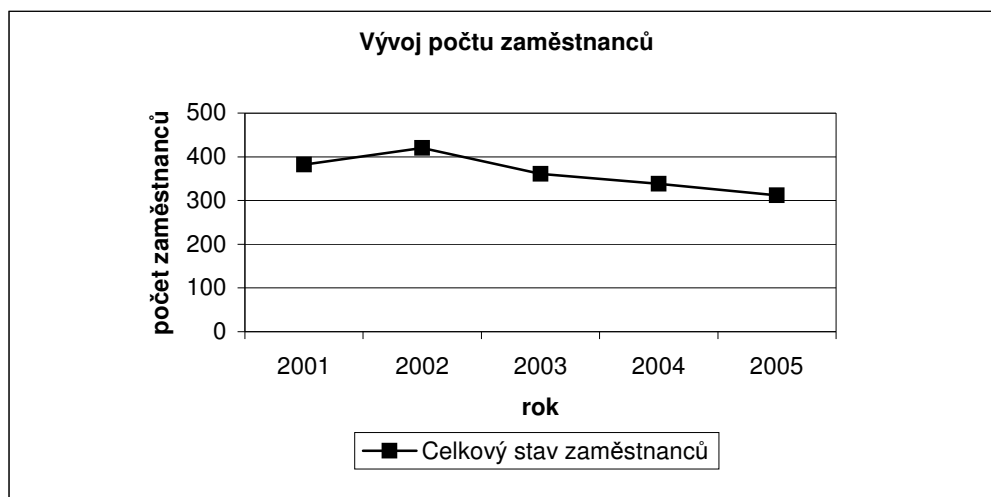
Celkový stav zaměstnanců se liší od celkem činných zaměstnanců z důvodu mateřských dovolených apod.

	2001	2002	2003	2004	2005
THP	106	109	97	96	90
Dělníci	276	311	264	242	222
Celkem činných zaměstnanců	375	411	356	331	307
Celkový stav zaměstnanců	382	420	361	338	312

Tab. 1. Vývoj počtu zaměstnanců společnosti ENERGOAQUA, a. s.

v letech 2001 – 2005.

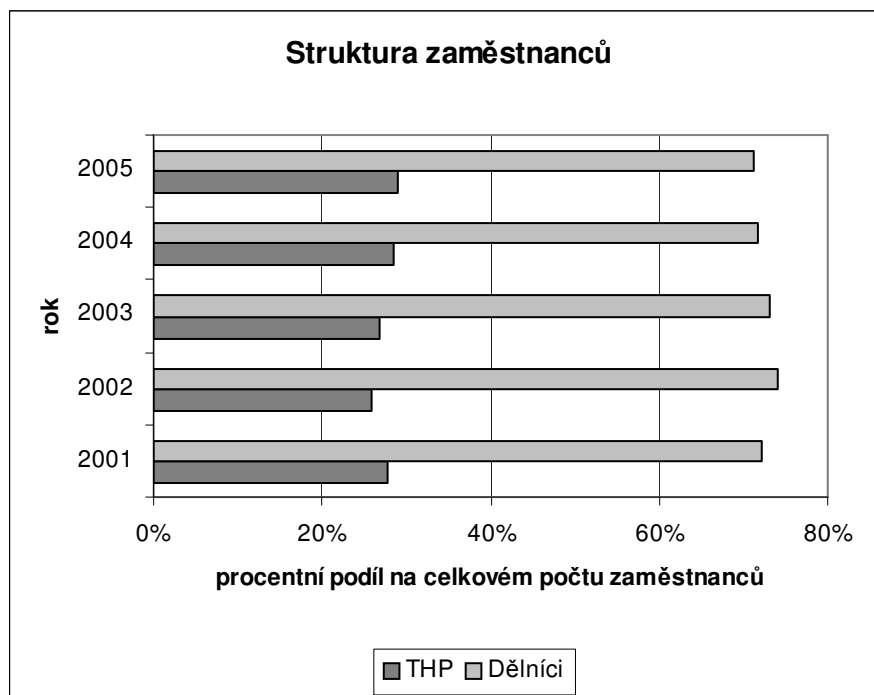
[Vlastní tvorba]



Obr. 1. Vývoj počtu zaměstnanců společnosti ENERGOAQUA, a. s.

v letech 2001 – 2005.

[Vlastní tvorba]



*Obr. 2. Struktura zaměstnanců ve společnosti ENERGOAQUA, a. s.
v letech 2001 – 2005.*

[Vlastní tvorba]

7 VYHLEDÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI ENERGOAQUA, A. S.

Za proces vyhledávání možných uchazečů o zaměstnání je ve společnosti zodpovědné personální oddělení. To zajišťuje, aby byli vždy přijímáni kandidáti, kteří co nejlépe a v co nejširší míře splňují kvalifikační a osobnostní požadavky na obsazovaná pracovní místa. Samotný proces vyhledávání zaměstnanců vzniká na základě aktuálních požadavků jednotlivých manažerů a vedoucích hospodářských středisek. Požadavek na nového zaměstnance musí být schválen generálním ředitelem. Na personálním oddělení jsou evidováni všichni uchazeči o zaměstnání.

Vyhledávání zaměstnanců se ve společnosti provádí průběžně na základě kontaktů ze strany uchazečů o zaměstnání. Společnost nemá potřebu zvyšovat počet svých zaměstnanců, takže vyhledávání a příjem nového zaměstnance je formou obnovy za opouštějícího zaměstnance. Na základě aktuálního požadavku jednotlivých manažerů a vedoucích hospodářských středisek personální oddělení aktivně vyhledává vhodné uchazeče. Přibližný počet nástupů nových zaměstnanců do zaměstnání je kolem deseti.

7.1 Zdroje vyhledávání zaměstnanců

Společnost ENERGOAQUA, a. s. využívá jak vnitřních, tak i externích zdrojů pracovních sil. Při obsazování nového pracovního jsou vždy zvažovány vnitřní zdroje uchazečů. To se děje formou vnitřního postupu stávajících zaměstnanců na vyšší pracovní pozice podle profesního ohodnocení. Společnost tímto motivuje své zaměstnance, aby projeví zájem o kariérní postup. Takto společnost obsazuje zejména pracovní místa vedoucích.

Teprve pokud nelze volné místo obsadit personálními rezervami splňujícími požadavky společnosti z vlastních zdrojů, přichází na řadu vyhledávání zaměstnanců ze zdrojů externích. Tito zaměstnanci mohou vnést do společnosti nové zkušenosti a také je větší výběr ve schopnostech a dovednostech těchto externích uchazečů, než jaký bychom našli uvnitř organizace.

7.2 Metody vyhledávání zaměstnanců

Mezi používané metody vyhledávání zaměstnanců společnosti ENERGOAQUA, a. s. patří:

- spolupráce s ÚP,
- inzerce ve sdělovacích prostředcích,
- vývěsky v podniku,
- uchazeči se nabízejí sami,
- doporučení stávajícího pracovníka,
- inzerce na internetu.

Na spolupráci se vzdělávacími institucemi se ve společnosti zatím pracuje. Pokud budou pracovní místa opouštět zaměstnanci odcházející do důchodu, bude to vhodný zdroj nových pracovních sil. Tím se sníží i věkový průměr zaměstnanců, který nyní činí přibližně 45 let.

Naopak mezi nepoužívané metody vyhledávání zaměstnanců se řadí:

- využívání služeb komerčních zprostředkovatelů,
- ústní dotaz nebo nabídka,
- vývěsky mimo podnik.

Pokud nelze místo obsadit personálními rezervami splňujícím požadavky společnosti z vlastních zdrojů, přichází na řadu tyto metody vyhledávání zaměstnanců: inzeráty v regionálním tisku, spolupráce s úřadem práce a případně jiné formy schválené vedením společnosti.

Mezi nejpoužívanější metodu vyhledávání zaměstnanců patří **inzerce** v regionálním tisku, a to ANNA, ZIKADO, ROZINA, SIRIUS, NAŠE VALAŠSKO apod. Za tvorbu inzerátu a výběr tisku, ve kterém bude inzerát zveřejněn, je zodpovědné personální oddělení spolu

s vedoucím provozu, který zadal požadavek na nového zaměstnance. Personální oddělení odešle požadavek na zveřejnění inzerátu reklamní agentuře, která ji zpět pošle potvrzující dopis s navrženým inzerátem. Oblíbenost inzerátu je dána tím, že pokud je inzerát efektivně formulován, pak slouží jako nástroj autoselekce uchazečů, což organizaci šetří čas i peněžní prostředky. Formou inzerátu jsou ve společnosti obsazována všechna volná místa. Příklad inzerátu společnosti ENERGOAQUA, a.s. je uveden v příloze č. 1.

Inzerát společnosti ENERGOAQUA, a.s. má následující strukturu:

- název a sídlo společnosti,
- přesné název obsazovaného pracovního místa,
- požadavky na vzdělání, znalosti, praxi a osobnost uchazeče,
- co společnost uchazeči nabízí,
- co má uchazeč do společnosti poslat,
- kontakty na společnost.

Jelikož se nyní musí každé volné pracovní místo nahlásit úřadu práce, tak další nejpoužívanější metodou vyhledávání zaměstnanců je **spolupráce s Úřadem práce** v Rožnově pod Radhoštěm. S jinými ÚP společnost nespolupracuje. Jedná se také o výhodnou formu bezplatného zprostředkování zaměstnání, jelikož úřady práce samy zajišťují potřebné informace o uchazečích, zajišťují předběžné výběry a v některých případech poskytují příspěvek na zaměstnání určitého pracovníka. Pomocí služeb úřadu práce společnost vyhledává uchazeče na všechny volná místa.

Další metodou vyhledávání zaměstnanců je ta, kdy se **uchazeči nabízejí sami**. V případě této (pro podnik pasivní) metody, zaměstnanec pošle nebo předá na personálním oddělení svoji žádost o pracovní místo a profesní životopis. Personální oddělení následně zhodnotí, zda je uchazeč o pracovní místo vhodný a pokud má toto místo volné, pozve uchazeče k pohovoru. V opačném případě, kdy společnost pro vhodného uchazeče nemá volné pracovní místo, bývá zařazen do personálních rezerv a v budoucnu může být osloven.

Tento případ je ve společnosti ENERGOAQUA, a. s. více pravděpodobný, jelikož nerozšiřuje počet zaměstnanců. Tito uchazeči bývají většinou produktivní, spolehliví a motivováni k výkonu, protože si místo našli sami.

Podobnou metodou je **doporučení stávajícího pracovníka**. Pokud zaměstnanec zjistí z inzerce či podnikové vývěsky, že se hledá nový zaměstnanec určité profese, může personálnímu oddělení doporučit vhodného uchazeče o zaměstnání. Zaměstnanec tak může učinit i pokud společnost nového zaměstnance nevyhledává. Později může personální oddělení požádat zaměstnance o kontakt na jím doporučeného uchazeče a toho pozvou na pohovor.

Obdobnou podobu jako má inzerce v tisku má i **inzerce na internetu**. V případě společnosti ENERGOAQUA, a. s. nejde o klasické vyhledávání pracovníků pomocí stránek pracovních míst, stránek agentur ani stránek médií, ale o informaci o pracovní příležitosti na webových stránkách společnosti.

Pokud je obsazení volného pracovního místa velmi naléhavé, volí společnost kombinaci více metod vyhledávání zaměstnanců najednou, např. inzerce v regionálním tisku současně se spoluprací úřadu práce a inzercí na internetu.

8 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI ENERGOAQUA, A. S.

Proces výběru zaměstnanců má ve společnosti ENERGOAQUA, a. s. nejčastěji tuto podobu: posouzení životopisů, ověření referencí a následné pozvání k pohovoru. U THP (např. mzdových účetní) se při příjmu provádějí ještě testy pracovní způsobilosti, které se používají i při certifikaci. Až pokud je uchazeč vybrán jako vhodný zaměstnanec, vyžaduje se po něm i vstupní lékařské vyšetření. Nejčastěji se při výběru nového zaměstnance posoudí životopis a následuje pohovor.

Naopak metody, které společnost nevyužívá jsou assesment centra, představy o podniku, grafologie a pracovní posudky. Také vstupní lékařskou prohlídku společnost nevyužívá jako jednu z metod výběru zaměstnanců.

8.1 Postup při výběru zaměstnanců

Výběr zaměstnanců je ve společnosti praktikován nejprve formou vnitřního postupu stávajících zaměstnanců na vyšší místa dle profesního ohodnocení. Pokud nelze místo obsadit personálními rezervami z vlastních zdrojů, přichází na řadu výběr ze zdrojů externích. To znamená, že je vypsáno výběrové řízení na obsazení vybraného pracovního místa. Výběrový proces je zahájen 14 dnů až 4 týdny po odeslání požadavku na zveřejnění inzerátu. Před samotným zahájením výběrového procesu je sestavena komise výběrového řízení. Tu tvoří minimálně vedoucí příslušného hospodářského střediska nebo jeho zástupce, dále manažer úseku a zástupce personálního oddělení.

V prvním kole výběrového řízení se vyčlení z došlých životopisů a možných uchazečů vedených v evidenci vhodné kandidáty, které pozve k pohovoru. Tyto profesní životopisy vyhodnocovány personálním oddělením, které porovnává jednotlivé vlastnosti uchazečů s požadavky na obsazované pracovní místo. Pokud některý uchazeč již nevyhovuje požadavkům na pracovní místo, je pro další posuzování vyřazen. U uchazečů, kteří splnili na základě posouzení životopisu dané požadavky, se dále ověřují reference pro případ, že by uchazeč měl snahu přeceňovat své znalosti a schopnosti. V případě zjištění referencí nesprávně uvedených informací v životopisu, je uchazeč pro další posuzování vyřazen.

Uchazečům, kteří prošli prvním kolem výběrového řízení je poslán zvací dopis k pohovoru. Za tvorbu a odeslání zvacího dopisu je zodpovědné personální oddělení. Je v něm uchazeči sděleno, že byl vybrán jako vhodný kandidát na základě posouzení životopisu a dále je zde uvedeno místo, hodina a datum konání pohovoru.

Druhé kolo, pohovor s uchazečem před komisí výběrového řízení, absolvují uchazeči, kteří prošli prvním kolem. Z výběrového řízení je pořízen záznam o pohovoru s uchazečem o zaměstnání na předtištěném formuláři (viz. příloha č. 2), který vyplňuje zúčastněný zástupce personálního oddělení, a doporučení vybraného uchazeče. Po zahájení pohovoru se výběrová komise zajímá o dosavadní praxi uchazeče, důvod odchodu z předchozího zaměstnání, na představy o podniku a pracovního místa, praxi a znalost práce na PC, možný nástup, uchazečovu představu o platu apod. Celý pohovor trvá přibližně 15 až 45 minut. Po ukončení pohovorů a vyhodnocení výběrového řízení komisí je v případě kladného výsledku řízení vybrán nový zaměstnanec společnosti ENERGOAQUA, a. s.

V případě výběru více kandidátů následuje ještě další kolo výběrového pohovoru opět komisí výběrového řízení a výběr nejvhodnějšího uchazeče. Výběr schvaluje generální ředitel.

Pokud se při pohovoru zjistí, že uchazeč není vhodným kandidátem na volné pracovní místo, pošle se mu dopis. Ten je také odesílán uchazečům, kteří neprošli prvním kolem výběrového řízení. Dopis obsahuje oznámení, že uchazeč neprošel výběrovým řízením a poděkování za projevený zájem. Pokud nastane situace, že nebyl vybrán žádný z uchazečů, pak se celý proces vyhledávání a výběru zaměstnanců znovu opakuje.

Před výběrovým řízením a v jeho průběhu je do evidence personálního oddělení zařazena tato dokumentace:

- strukturovaný životopis uchazeče o zaměstnání nebo osobní dotazník,
- záznam o pohovoru s uchazečem (viz. příloha č. 2),
- další dokumentace dle potřeby (např. kopie dokladů o vzdělání, posudek z minulého zaměstnání, aj.).

9 PŘÍJEM ZAMĚSTNANCŮ

Proces příjmu nového zaměstnance je zahájen poté, co byl kandidát schválen generálním ředitelem.

9.1 Postup při příjmu zaměstnanců

S vybraným zaměstnancem je uzavřen pracovní poměr na dobu určitou (zpravidla 1 rok) se zkušební dobou 3 měsíce. Během této doby dává společnost zaměstnanci časový prostor na zapracování, orientaci ve firmě a jsou mu umožněny vzdělávací akce, týkající se jeho profese. Po této době provede příslušný přímý nadřízený písemné vyhodnocení práce zaměstnance a společně s personálním oddělením připraví generálnímu řediteli k odsouhlasení návrh o uzavření pracovní smlouvy na dobu neurčitou a tímto setrvání zaměstnance ve společnosti a prohlubování jeho profesního růstu nebo návrh na ukončení pracovního poměru zaměstnance.

U všech nově přijímaných zaměstnanců je dle platné legislativy uplatněna zkušební doba v délce tří měsíců. V rámci této zkušební doby je přímý nadřízený nebo zaměstnanec určený k zaškolení odpovědný za školení. V případě vyskytujících se nedostatků nového zaměstnance je informován vyšší nadřízený nového zaměstnance. Pokud nedojde k nápravě, je s novým zaměstnancem ukončen pracovní poměr ve zkušební době. Administrativní náležitosti případného ukončení pracovního poměru ve zkušební době zajišťuje personální oddělení na základě oznámení vedoucího hospodářského střediska.

V mimořádných případech povoluje přijetí nového zaměstnance generální ředitel. V případě náhrady stávajícího zaměstnance je podle charakteru a důležitosti funkce možno přijmout nového zaměstnance v předstihu z důvodu jeho zapracování. Tento požadavek musí být uveden ve formuláři Požadavek na nového zaměstnance (viz. příloha č. 3).

Společnost má pro vybraná pracovní místa technicko hospodářských pracovníků stanoveny kvalifikační požadavky a požadavky na vzdělání.

Před nástupem nového zaměstnance je připravena tato dokumentace:

- popis funkce (viz. příloha č. 4),
- žádost o posouzení zdravotní způsobilosti (viz. příloha č. 5),
- pracovní smlouva (viz. příloha č. 6),
- mzdová část pracovní smlouvy (viz. příloha č. 7),
- dohoda o převodu mzdy na účet (viz. příloha č. 8),
- dohoda o převzetí bezkontaktní identifikační karty (viz. příloha č. 9),
- další dokumentace dle potřeby (prohlášení poplatníka daně z příjmu, žádost o sjednání zkušební doby nebo pracovního poměru na dobu určitou, aj.).

Nově přijímaný zaměstnanec musí personálnímu oddělení před podepsáním pracovní smlouvy předložit:

- lékařskou zprávu,
- zápočet z předchozího zaměstnání popř. ÚP,
- prohlášení, že není poživatelem žádného důchodu a nemá soudní srážky ze mzdy,
- příkaz k bezhotovostnímu převodu mzdy na účet,
- vyplněný dotazník,
- doklad o vzdělání,
- průkaz o oprávnění o odborné způsobilosti,
- platný občanský průkaz,
- průkaz pojištěnce zdravotní pojišťovny,
- příp. rodné listy dětí pro úlevy na daních,
- 2 fota.

Zaměstnavatel dle platné legislativy ve spolupráci se smluvním lékařem zajišťuje nástupní prohlídky zaměstnanců a preventivní prohlídky včetně úhrady nákladů. Po předložení všech těchto potřebných dokladů se s uchazečem sepíše pracovní smlouva. V pracovní smlouvě jsou uvedena i další ujednání podle Zákoníku práce, např. nahlášení změny zdravotní pojišťovny. Pracovní smlouva je sepsána ve dvou vyhotoveních, z nichž jedno je určeno pro zaměstnance, druhé pro zaměstnavatele a je založeno v osobním spisu zaměstnance.

Při nástupu do společnosti je nový zaměstnanec seznámen s:

- kolektivní smlouvou,
- pracovním řádem,
- bezpečnostními a požárními předpisy,
- dalšími vnitřními předpisy dle potřeby.

U nově přijatých zaměstnanců a zejména u nově zřízených pracovních míst je budoucí přímý nadřízený odpovědný za zajištění vybavenosti zaměstnance. Jedná se hlavně o následující oblasti:

- pracovní místo (kancelářský případně pracovní stůl, skříňka na nářadí apod.),
- šatní a osobní skříňky,
- osobní ochranné pomůcky,
- nářadí,
- práce na PC (přístupová oprávnění apod.).

Při příjmu zaměstnance jsou všechna data navedena do evidence v PC (osobní karta, karta zdravotních prohlídek, evidenční list důchodového zabezpečení apod.) a nový zaměstnanec je nahlášen jeho zdravotní pojišťovně. Pokud se jedná o zaměstnance s částečným invalidním důchodem, musí se nahlásit do 8 dnů Okresní správě sociálního zabezpečení. K osobním údajům o zaměstnancích mají přístup zaměstnanci personálního oddělení

a mzdové účtárny. Převody zaměstnanců mezi jednotlivými středisky akciové společnosti nebo změny funkčního zařazení provádí personální oddělení na základě oznámení vedoucích hospodářských středisek a příslušných manažerů. Dohodu o změně pracovní smlouvy odsouhlasí příslušný manažer a schvaluje generální ředitel.

Konkrétní obsah a postup předávání a přejímání funkce určuje s ohledem na konkrétní podmínky, důležitost a rozsah předávané funkce přímý nadřízený zaměstnanec předávajícího funkci. Předávání funkce se uskutečňuje při odchodu u THP pomocí předávacího protokolu.

Generální ředitel písemně jmenuje do funkce své přímo podřízené vedoucí zaměstnance na základě výběrového řízení. Generální ředitel určí výběrovou komisi a společně rozhodnou. Kopie jmenovacího dekretu je archivována v osobních dokladech zaměstnance na personálním oddělení.

10 VYHODNOCENÍ SYSTÉMU VYHLEDÁVÁNÍ, VÝBĚRU A PŘÍJMU ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI ENERGOAQUA, A. S.

Po pečlivém seznámení se se systémem vyhledávání, výběru a příjmu zaměstnanců ve společnosti ENERGOAQUA, a. s. mohu potvrdit, že je tento systém dobře propracován a na vysoké úrovni. Po tomto seznámení mohu dále potvrdit či vyvrátit mnou vyslovené hypotézy z teoretických předpokladů pro analytickou část.

Z teoretických poznatků jsem předpokládala, že společnost při vyhledávání zaměstnanců využívá hlavně služeb úřadu práce, inzerci v regionálním tisku a nabídku pracovních míst na internetu. Tato hypotéza byla potvrzena, ale co se týče nabídky pracovních míst na internetu, nejde o klasické vyhledávání pracovníků pomocí stránek pracovních míst, stránek agentur ani stránek médií, ale o informaci o pracovní příležitosti na webových stránkách společnosti. Nepotvrdila se jen hypotéza, že společnost spolupracuje se vzdělávacími institucemi, ale je nutné podotknout, že se na této spolupráci již pracuje.

Také jsem vyslovila hypotézu, že metody vyhledávání zaměstnanců, které společnost nevyužívá jsou: vlastní nabídka a spolupráce s komerčními zprostředkovateli. Tato hypotéza mi byla částečně vyvrácena, jelikož společnost při podávání inzerátu na volné pracovní místo využívá služeb reklamní agentury, která zprostředkuje zveřejnění inzerátu v tisku.

Dále jsem předpokládala, že problematika výběru zaměstnanců je ve společnosti řešena pomocí základních metod výběru, a to profesní a životní anamnézy, pohovoru a dotazníku. Doplnila bych to tím, že výběr zaměstnanců je ve společnosti praktikován nejprve formou vnitřního postupu stávajících zaměstnanců a teprve poté se vyhlásí výběrové řízení pro externí uchazeče.

V mé poslední hypotéze jsem předpokládala, že ve společnosti ENERGOAQUA, a. s. vzniká pracovní poměr pracovní smlouvou, jmenováním a zkušební dobou. Tato hypotéza také nebyla vyvrácena. Ve společnosti je každý nově přijatý zaměstnanec přijat na dobu určitou (přibližně 1 rok) se zkušební dobou (3 měsíce) a až poté, co je zaškolen je přijat na dobu neurčitou.

11 NÁVRHY OPATŘENÍ KE ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU V JEDNOTLIVÝCH SYSTÉMECH

11.1 Návrhy opatření ke zlepšení současného stavu v systému vyhledávání zaměstnanců

Jelikož má společnost ENERGOAQUA, a. s. poměrně vysoký věkový průměr svých zaměstnanců (cca. 45 let), zaměřila bych se spíše na následující doporučení:

- Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Studenti středních i vysokých škol v zájmu najít si ještě na škole zaměstnání hledají různé formy stáží či brigád, pořádají řadu veletrhů pracovních příležitostí. Aktivní jsou v tomto směru studenti ekonomických a technických směrů vysokých škol. A podniky využívají možnosti prezentovat se budoucím zájemcům o práci. Podniky jsou v tomto směru pasivní. Tato spolupráce by měla začít již dříve a ze strany podniku. Doporučuji proto společnosti ENERGOAQUA, a. s., aby po domluvě s vhodnými vzdělávacími institucemi umístila na jejich půdě informace o možné spolupráci pomocí **nástěnek**. Na těchto nástěnkách, umístěných např. na chodbách, by měly být uvedeny informace o činnosti společnosti, pracovních, vzdělávacích a mzdových podmínkách včetně kontaktních údajů (adresa společnosti, telefon a emailová adresa kontaktní osoby, webové stránky společnosti apod.). Nástěnka by také měla obsahovat fotografie z jednotlivých provozů zachycující pracovní prostředí a celkovou atmosféru na pracovišti. Pro studenty základních i středních škol, kteří by o tuto práci měli zájem, musí být na nástěnce uveden název vzdělávacího zařízení, na kterém je možno tento obor studovat. Vhodné střední školy okolí Rožnova pod Radhoštěm pro dělnické pozice jsou: SOU Rožnov pod Radhoštěm, ISS-COP Valašské Meziříčí, SOU strojírenské Vsetín, SPŠ elektronická Valašské Meziříčí, SPŠ strojnická Vsetín apod. a pro THP: Obchodní akademie a SOŠ a VOŠ Valašské Meziříčí, UTB ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, Ekonomická fakulta VŠB-TU Ostrava apod. Vzhledem k nízké finanční náročnosti toto řešení považuji za velmi vhodné. Vzdělávací instituce tyto nástěnky mohou poskytnout buď úplně bezplatně nebo za určitý poplatek. V druhém případě se na úhradě za pronájem nástěnek můžou podílet všechny společnosti, které na ní informují studenty a žáky o své činnosti.

Tato částka bude ovšem podstatně nižší než si účtují komerční zprostředkovatelny. Studentům středních škol je také vhodné poskytnout ve společnosti **praxi** při studiu. Studenti se tak mohou ve společnosti dříve zapracovat, pokud v ní budou v budoucnu pracovat. Společnost si může z těchto studentů vybrat ty nejlepší a může si je vychovat podle svých potřeb a po úspěšném ukončení jejich studia vybrané kandidáty přijmout do pracovního poměru. Studentům vysokých škol je vhodné nabídnout **pracovní stáže, brigády a témata bakalářských a diplomových prací**. Náměty na tyto témata by měly vycházet od zaměstnanců na základě jejich práce, problémů, s nimiž se potýkají a z toho, co by bylo třeba zlepšit. Tuto spolupráci považuji také za vhodnou, protože takto se do společnosti dostanou nové poznatky a nápady. Do spolupráce se školami bych ještě zahrнула **prezentaci** společnosti ve škole, **exkurze** pro žáky a studenty a **účast na Veletrhu pracovních příležitostí**. Vzdělávací instituce mají také zcela určitě zájem na tom, aby jejich absolventi snadno našli uplatnění, a proto je tato spolupráce výhodná oboustranně.

Další doporučení, které navrhuji jsou:

- Získávání pracovníků pomocí internetu

Tuto problematiku lze použít na několika nejznámějších českých internetových serverech zabývajících se touto problematikou. Jako první bych uvedla www.kariera.ihned.cz. Cena za inzerci pro firmy se pohybuje od 790 Kč až po 3.000 Kč za klasické inzerci. Délka zveřejnění inzerátu je standardní, a to 4 týdny. Cena se odvíjí od počtu pozic a formy inzerátu. Uchazeči o zaměstnání vkládají své inzeráty zdarma, takže společnost zde může nejen nabízet volné místo, ale zároveň si může vhodného uchazeče vybrat z nabízených inzerátů pro Zlínský kraj. Další server zabývající se inzercí je www.prace.cz. Zde je možnost výběru mezi různými službami. Jednorázový inzerát v regionu na 2 týdny stojí 2.300 Kč a na 5 týdnů 2.500 Kč. Předplatné inzerátů na delší období se pohybuje v desítkách tisíc, což považuji pro společnost ENERGOAQUA, a. s. jako nevyhovující z důvodu poměrně malého počtu potřeby nových zaměstnanců. Dále bych uvedla server www.jobpilot.cz. Zde si také firma může vybrat, zda si inzerát ihned online zadá a zveřejní ve standardním designu, což ji bude stát 4.500 Kč bez DPH. Nebo si může nechat na základě zaslaných podkladů inzerát vyrobit a zveřejnit za 6.000 Kč bez DPH. Poslední možností je, že si inzeráty sama online zadá a spravuje si došlé odpovědi za 4.125 Kč

bez DPH. Inzerát je zveřejněn po dobu 4 týdnů. Jako poslední server bych uvedla www.nabidky-prace.cz. Ze všech uvedených online inzercí je tato nejlevnější, na 40 dní stojí zveřejnění 1 inzerátu 595 Kč včetně DPH a současně se inzerát zdarma zveřejní na partnerském serveru www.seznam-prace.cz. [16], [19]-[21]

- Inzerce ve sdělovacích prostředcích

Konkrétně bych doporučila inzerci o volném pracovním místě do regionálních rádií. Nabídky práce může firma posílat faxem nebo emailem na kariera@orion.cz, které jsou zveřejňovány každý všední den po 9. hodině na rádiu **Orion**. Také na rádiu **Apollo** je mezi 9. a 14. hodinou zveřejňována nabídka volných pracovních míst. Tyto dvě rádiové stanice považuji na Rožnovsku za nejposlouchanější, proto by byla inzerce v těchto médiích nejefektivnější. Jde o nenákladnou metodu vyhledávání zaměstnanců, společnost vydá finanční prostředky jen za telefonát či odeslání emailu, samotné zveřejnění zpoplatněno není. [18]

11.2 Návrhy opatření ke zlepšení současného stavu v systému výběru zaměstnanců

K průběhu výběrového pohovoru bych doporučila, aby výběrová komise měla stejný **seznam** předem připravených **základních otázek** pro všechny uchazeče, kteří se účastní výběrového pohovoru. A to z důvodu, aby komise mohla objektivně posoudit a porovnat podle stejných měřítek všechny uchazeče. Kromě běžných otázek jako např. na studium a jazyky (Proč jste si vybral tento typ vysoké školy?), na pracovní zkušenosti (Jaký největší pracovní problém jste řešil a jak?), na důvody změny zaměstnání (Co Vás vedlo k odchodu?), na úspěchy, neúspěchy, silné a slabé stránky (Co je Vaší největší předností?), na zájmy a koníčky apod. bych doporučila seznam rozšířit o otázky, které pomohou komisi zjistit více o pracovním nasazení uchazeče. Otázky tohoto typu jsou na představu o budoucnosti, motivaci a zájem o další pracovní růst (Čeho byste chtěl(a) dosáhnout v následujících letech?). V této části by mohl být zařazen i logický úkol, při kterém komise zjistí logický úsudek uchazeče, způsob řešení úkolů a stresovou odolnost. Důležité je vyvarovat se diskriminačních otázek (Plánujete v nejbližší době rodinu?). Doplnující otázky by komise kladla podle svého uvážení a podle toho, jak se pohovor s daným

uchazečem vyvíjí. Tyto otázky by měly doplnit údaje, které uchazeč uvedl v předchozím pohovoru. Důležité je také nechat uchazeči prostor na jeho otázky. Náklady na toto opatření by byly minimální, a to náklady spojené přípravou a tiskem otázek.

11.3 Návrhy opatření ke zlepšení současného stavu v systému přijímání zaměstnanců

Nástup nového zaměstnance do firmy má dopad na obě strany. Zaměstnanec jej ale prožívá mnohem intenzivněji, protože je to v jeho životě a v životě jeho rodiny významnější změna než pro firmu. První dny v novém zaměstnání mohou být značně obtížné. Příval nových informací může být příčinou zmatku, tísně a nejistoty. Proto následující doporučení považují za velmi důležité. Jedná se o to, aby každý nově přijatý zaměstnanec ještě před svým nástupem na pracovní místo obdržel tzv. **startovací balíček**. Ten by firma měla zasílat současně se zvacím dopisem k přijímacímu řízení. V tomto balíčku by měl mít zaměstnanec všechny potřebné informace, které bude potřebovat, aby se uměl ve firmě orientovat a tak se i rychleji adaptovat. Pokud jsou tyto informace zaměstnancům sděleny ústně, postupem času je zapomenou a v případě, že nějakou důležitou informaci budou v budoucnu potřebovat, je důležité, aby si je mohli vyhledat v tištěné brožurce, která je součástí startovacího balíčku. Brožurka by měla obsahovat údaje o činnosti firmy, pracovních podmínkách, podnikových pravidlech, systému hodnocení, odměňování, vzdělávání a povyšování, zodpovědnosti jednotlivých pracovních pozic, péči o zaměstnance týkající se lékařských prohlídek, pracovní doby, stravování apod. Kromě této brožurky by měl startovací balíček ještě obsahovat mapu a orientační plánec hlavní budovy. V mapě by měly být vyznačeny všechny budovy, které patří společnosti a dále např. budova, kde se nachází stravovací zařízení apod. Orientační plánec hlavní budovy by měl sloužit k tomu, aby se nový zaměstnanec ve společnosti už od počátku lépe orientoval a nemusel mít časté dotazy tohoto typu na své kolegy či nadřízené. Zaměstnanec si v klidu doma balíček prostuduje a při přijímacím řízení se může jen ptát na doplňující informace a případné nesrovnalosti. Bude si připadat do společnosti více zařazen. Startovací balíčky si společnost může zhotovit sama nebo tímto pověřit externí firmu, která se tímto zabývá. Je důležité, aby byl vhodně zvolen kvalitní papír včetně tisku a pozornost by také měla být věnována celkovému designu. Náklady s tímto spojené se společností určitě vrátí ve formě spokojeného a informovaného nového zaměstnance.

11.4 Zhodnocení možné realizace navržených opatření

Za vhodné opatření ke zlepšení současného stavu v systému vyhledávání zaměstnanců považuji pro společnost ENERGOAQUA, a. s. zejména navrženou spolupráci se vzdělávacími institucemi a inzerci ve sdělovacích prostředcích. Především mnou navržená realizace nástěnek ve vzdělávacích institucích, zadávání témat bakalářských a diplomových prací, prezentace společnosti a exkurze pro žáky a studenty považuji za přijatelná opatření a to i z důvodu malé finanční náročnosti. Inzerci ve sdělovacích prostředcích, konkrétně v rádiích Orion a Apollo, považuji za nejrychlejší a finančně nenáročný způsob informování o volném pracovním místě. Získávání pracovníků pomocí internetu považuji z důvodu potřeby malého počtu nových zaměstnanců a z důvodu stávající spolupráce s reklamní agenturou za méně přijatelné opatření. Společnost o zavedení těchto opatření zatím neuvažuje právě z důvodu minimální potřeby nových pracovníků. Jako nejreálnější opatření do budoucna (při vyšší potřebě nových pracovníků) považuje společnost vyhledávání zaměstnanců pomocí internetu a inzerci v rádiích.

Opatření ke zlepšení současného stavu v systému výběru zaměstnanců lze podle mne ve společnosti bezproblémově zavést. Mnou navržený seznam základních otázek zajistí větší objektivnost při posuzování uchazečů o pracovní místo. Většina těchto otázek je při stávajícím výběrovém pohovoru již kladena, ale při každém pohovoru se tyto otázky liší podle daného uchazeče. Toto opatření je taktéž finančně nenáročné. Z hlediska společnosti je tato možnost realizovatelná až při větším počtu výběrových řízení.

Ovšem při realizaci startovacího balíčku, který jsem navrhla ke zlepšení současného stavu v systému přijímání zaměstnanců, považuji za nedostatek to, že se společnost bude obávat o únik důvěrných informací zejména o pracovních podmínkách, podnikových pravidlech, systému hodnocení, odměňování, vzdělávání a povyšování, zodpovědnosti jednotlivých pracovních pozic a péči o zaměstnance, kterých by mohla využít konkurence. Z tohoto důvodu by brožurka obsahující tyto důvěrné informace mohla být předávána až během příjmu nového zaměstnance a mapa a orientační plánec by mohly být zasílány současně se zvacím dopisem k přijímacímu pohovoru. Společnost toto opatření považuje za nerealizovatelné.

ZÁVĚR

Lidské zdroje lze považovat za klíčový faktor úspěšnosti a prosperity organizace, protože jsou to právě lidé (zaměstnanci), kdo uvádějí do pohybu všechny ostatní zdroje. Proto je velmi důležité věnovat velkou pozornost právě vyhledávání, výběru a příjmu zaměstnanců. Jen díky dobře propracovanému tomuto celému systému společnost získá kvalitní a patřičně kvalifikované zaměstnance. A to je jeden z důvodů, proč jsem se touto problematikou ve své bakalářské práci zabývala.

V teoretické části jsem zpracovala podklady týkající se problematiky vyhledávání, výběru, příjmu a hodnocení zaměstnanců. Zaměřila jsem se zejména na nejdůležitější a nejpoužívanější metody a postupy v jednotlivých systémech, abych mohla provést plnohodnotnou analýzu. Důvodem bylo to, že jsem předpokládala, že společnost ENEROGOAQUA, a. s. používá při vyhledávání, výběru, příjmu a hodnocení osvědčené obecné metody. Z teoretických podkladů jsem si stanovila teoretické předpoklady pro analytickou část. Systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti jsem se z důvodu rozsahu mé práce již dále nezabývala.

Na základě teoretických předpokladů bylo cílem další části mé práce analyzovat, zhodnotit stav a ověřit teoretická východiska v systému vyhledávání, výběru a příjmu zaměstnanců ve společnosti. Všechny potřebné údaje k této analýze jsem získala během mé odborné praxe, kterou jsem v této společnosti vykonávala. Odbornou praxi jsem vykonávala především na personálním oddělení, kde jsem převážně spolupracovala s paní Svatoslavou Rušarovou. Ta mi poskytla všechny potřebné podklady a informace týkající se vyhledávání, výběru a příjmu zaměstnanců ve společnosti, na základě kterých jsem celý systém mohla co nejpřesněji analyzovat a následně celý systém zhodnotit. V poslední části jsem navrhla několik opatření ke zlepšení současného stavu v systému vyhledávání, výběru a příjmu zaměstnanců ve společnosti. Tato opatření vycházela z vyhodnocení celého systému ve společnosti. Za opatření, která společnosti pomohou celý systém vylepšit, ať už v rychlosti, kvalitě či efektivnosti, považuji především spolupráci se vzdělávacími institucemi (nástěnky, zadávání témat bakalářských a diplomových prací, pracovní stáže), inzerci ve sdělovacích prostředcích (rádiích Orion a Apollo), seznam základních otázek

k výběrovému pohovoru a startovací balíček pro nově přijaté zaměstnance. Na závěr této části jsem zhodnotila možnost realizace těchto opatření. Po konzultaci s personálním oddělením společnosti jsme došli k závěru, že největším problémem pro společnost k realizaci těchto opatření je stávající malý počet nově přijímaných zaměstnanců (do 10-ti zaměstnanců za rok). Z toho vyplývá, že realizace těchto opatření by byla neefektivní. Do budoucna společnost považuje za realizovatelné opatření zejména získávání pracovníků pomocí internetu, inzerci ve sdělovacích prostředcích (rádiích) a popřípadě i seznam základních otázek při výběrovém pohovoru.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace:

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [2] GREGAR, Aleš. *Personální řízení I*. 3. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2004. 163 s. ISBN 80-7318-198-3.
- [3] HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.
- [4] KAHLE, Bohuslav, STÝBLO, Jiří. *Praktická personalistika*. 1. vyd. Praha: Pragoeduca, 1994. 256 s. ISBN 80-85869-06-9.
- [5] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995. 350 s. ISBN 80-85943-0001-8.
- [6] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-206-9.
- [7] KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. 400 s. ISBN 80-86131-25-4.
- [8] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [9] MILKOVICH, George T., BOURDREAU, John W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. 930 s. ISBN 80-85623-29-3.
- [10] SLAVÍČEK, Vlastimil. *Řízení lidských zdrojů v podniku*. 2. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 1999. 125 s. ISBN 80-7082-508-1.
- [11] STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha: Grada, 1993. 334 s. ISBN 80-85424-92-4.
- [12] STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 146 s. ISBN 80-7261-097-X.
- [13] PORVAZNÍK, Ján. *Celostný manažment - piliere kompetentnosti v riadení*. 1. vyd. Bratislava: SPRINT, 1999. 493 s. ISBN 80-88848-36-9.

Seriálové publikace:

- [14] ANTOŠOVÁ, Mária. Obsah adaptačního procesu. *Moderní řízení*, č. 10/2004, s. 71. ISSN 0026-8720.
- [15] KUŽEL, Jan a SMRČEKOVÁ, Katarina. Výkonnost – odměňování/řízení. *HR Forum*, č. 10/2004, s. 10. ISSN 1212-690X.

Internetové zdroje:

- [16] *Ceník personální inzerce*. [online]. [cit. 2005-04-29]. Dostupné na www: <http://kariera.ihned.cz/index.php?p=q0W500>.
- [17] *Provozy*. [online]. [cit. 2005-02-16]. Dostupné na www: <http://www.energoaqua.cz>.
- [18] *Kariéra*. [online]. [cit. 2005-05-02]. Dostupné na www: <http://www.orion.cz>.
- [19] *Přehled služeb*. [online]. [cit. 2005-04-29]. Dostupné na www: http://www.prace.cz/index.php?page=napoveda.html&part=prehled_sluzeb.
- [20] *Zveřejnění inzerátů na jobpilot*. [online]. 2004, [cit. 2005-04-29]. Dostupné na www: <http://www.jobpilot.cz/content/service/companies/products/jobads.html>.
- [21] *Zveřejnění volného pracovního místa*. [online]. 2005, [cit. 2005-04-29]. Dostupné na www: <http://www.nabidky-prace.cz/inzerat-prace>.

Ostatní zdroje:

- [22] EA-106/03, *Personální politika ENERGOAQUA, a.s.*, 2003, 7 s.
- [23] EA-119/02, *Hodnocení zaměstnanců ENERGOAQUA, a.s.*, 2001, 4 s.
- [24] EA-124/02, *Výběr a přijímání zaměstnanců*, 2001, 8 s.
- [25] EA-073/04, *Organizační řád*, 2004, 26 s.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

EANET	Telekomunikační služby společnosti.
EMS	Aktivní systém politiky ochrany životního prostředí společnosti.
MPO ČR	Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky.
PC	Osobní počítač.
THP	Technicko-hospodářští pracovníci.
ÚP	Úřad práce.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Vývoj počtu zaměstnanců společnosti ENERGOAQUA, a.s. v letech 2001-2005.	37
Obr. 2. Struktura zaměstnanců ve společnosti ENERGOAQUA, a.s. v letech 2001-2005.	38

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti ENERGOAQUA, a.s. v letech 2001-2005.

..... 37

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Žádost o zveřejnění inzerátu.
- P II Záznam o pohovoru s uchazečem o zaměstnání.
- P III Požadavek na nového zaměstnance.
- P IV Popis funkce.
- P V Lékařská zpráva o posouzení zdravotní způsobilosti uchazeče o zaměstnání – zaměstnance.
- P VI Pracovní smlouva.
- P VII Mzdová část pracovní smlouvy.
- P VIII Žádost o bezhotovostní převod mzdy na účet.
- P IX Dohoda o převzetí bezkontaktní identifikační karty.

PŘÍLOHA PI: ŽÁDOST O ZVEŘEJNĚNÍ INZERÁTU.

INZERT-PRESS

reklamní agentura

Budovatelská 527

742 13 Studénka

Rušarová/605379

13.6.2002

Zveřejnění inzerátu

Žádáme o znovu zveřejnění inzerátu v rekl.agentuře **ANNA, ROZINA**, v úterním **Našem Valašsku** a čtvrteční **Mladé frontě dnes** (plošná úprava textu - 1/8 stránky, s logem) níže uvedeného znění:

ENERGOAQUA, a.s. Rožnov pod Radhoštěm

vyhlašuje výběrové řízení na obsazení profese :

T E C H N O L O G T E P E L N É E N E R G I E

požadujeme: VŠ – obor energetické stroje a zařízení, popř. příbuzný obor

znalost práce na PC

orientace v oblasti MaR, ŘS

dobré organizační schopnosti

očekáváme: vysoké pracovní nasazení, samostatnost,
zodpovědný přístup k práci

Písemné nabídky s pracovním životopisem zasílejte na adresu:

ENERGOAQUA, a.s., 1. máje 823, Rožnov pod Radhoštěm, nebo E-mail:
personalni@energoaqua.cz

Dotazy zodpovíme na telefonu: 0651/60 5379 nebo 60 3125

Děkujeme a přejeme příjemný den

Ing. Oldřich Havelka

generální ředitel ENERGOAQUA, a.s.

PŘÍLOHA P II: ZÁZNAM O POHOVORU S UCHAZEČEM O ZAMĚSTNÁNÍ.

ZÁZNAM O POHOVORU S UCHAZEČEM O ZAMĚSTNÁNÍ

(vyplní zástupce personálního oddělení, který se účastnil pohovoru)

- 1. Uchazeč na funkční místo:**

 - 2. Jméno, příjmení, titul, rok narození uchazeče:**

 - 3. Dosavadní praxe:**

 - 4. Stručná charakteristika vedeného pohovoru:**

 - 5. Důvod odchodu z předchozího zaměstnání:**

 - 6. Praxe a znalost PC:**

 - 7. Možný nástup:**

 - 8. Představa uchazeče o platu:**

 - 9. Komisi výběrového řízení tvořili:**

 - 10. Pohovor proběhl dne:**

 - 11. Zapsal (razítko a podpis):**

 - 12. Uchazeč byl schválen GR dne:**
-
-

PŘÍLOHA PIII: POŽADAVEK NA NOVÉHO ZAMĚSTNANCE.

Požadavek na nového zaměstnance

Datum vystavení:	Středisko:	
Datum požadovaného nástupu:	Na dobu: neurčitou / určitou do:	
Nové pracovní místo: ano / ne	Náhrada za:	
Název pracovní pozice (dle popisu práce):		
Směnnost:		
Požadavek na vzdělání:		
Jazykové znalosti:		
Požadovaná praxe a zkušenosti:		
Speciální požadavky:		
Předpokládané platové zařazení:		
Vedoucí HS:	Datum:	Podpis:

	Souhlasím	Nesouhlasím	Datum	Podpis
Manažer úseku				
Personální oddělení				
Generální ředitel				

Nový zaměstnanec přijat od:

Jméno nového zaměstnance:

PŘÍLOHA P IV: POPIS FUNKCE.

 ENERGOAQUA, a.s. <i>Rožnov pod Radhoštěm</i>	POPIS FUNKCE	Strana: 1 / 2 Dokument č.: EA – XXXX / XX Vydání: XX
--	----------------------------	---

Název funkce :		Úsek :	Platnost :
		HS XXXX	XX. XX. XXXX
Číslo funkč. místa :	Podřízenost:	Požadované vzdělání:	
XXXX			

Charakter profese :

Popis činnosti :

PŘÍLOH P V: LÉKAŘSKÁ ZPRÁVA O POSOUZENÍ ZDRAVOTNÍ ZPŮSOBILOSTI UCHAZEČE O ZAMĚSTNÁNÍ – ZAMĚSTNANCE.

Žádost personálního oddělení ENERGOAQUA, a.s. – lékařská zpráva o posouzení zdravotní způsobilosti uchazeče o zaměstnání - zaměstnance

Personální oddělení žádá o posouzení zdravotní způsobilosti:

Jméno a příjmení: xxxxx

Datum narození:

rodné číslo:

Trvalé bydliště

Profese: **Bezpečnostní technik**

Rožnov p.R. dne:

Razítko společnosti:

L É K A Ř S K Á Z P R Á V A

Uchazeč o zaměstnání - zaměstnanec - může na základě dnešního vyšetření zdravotní způsobilosti trvale pracovat:

- v kancelářském prostředí	ANO	NE	- ve vyšších teplotách	ANO	NE
- v dílenské prostředí	ANO	NE	- v prostř.se zplodinami	ANO	NE
- venku	ANO	NE	- obsl.vyhražených plyn.zařízení	ANO	NE
- ve stoje	ANO	NE	- v jednosměnném provozu	ANO	NE
- při soustavném zvedání menších břemen	ANO	NE	- ve vícesměnném provozu včetně práce v noci	ANO	NE
- při nárazovém zvedání velkých břemen	ANO	NE	- v prostř.s párami, plyny, prachem, prům.škodlivin	ANO	NE
- se značnou zrak.námahou	ANO	NE	- obsluha tlakových nádob	ANO	NE
- v prostř.ztíž.vibrací	ANO	NE	- je osoba ZPS	ANO	NE

Zvláštní (jiná) upozornění lékaře:

Konečné rozhodnutí lékaře

Jmenovaný je schopen - není schopen pracovat v navrhované profesi

* Nehodící se škrtněte.

.....
datum

.....
razítko a podpis ošetřujícího lékaře

PŘÍLOHA P VI: PRACOVNÍ SMLOUVA.

PRACOVNÍ SMLOUVA

Zaměstnavatel: ENERGOAQUA, a.s.

adresa: 1.máje 823 Rožnov pod Radhoštěm 756 61

IČO: 15503461

- zastupující: Ing.Oldřich Havelka

a pan 1 XXXXXXXX

narozen: XXXXXXXXXX

rodne číslo: XXXXXXXXXXXX

trvalé bydliště: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

uzavírají tuto pracovní smlouvu:

1. Zaměstnanec nastoupí do práce dne:
ve funkci (povolání) **Uklízečka**
Místem výkonu práce bude Rožnov pod Radhoštěm
2. Pracovní poměr se sjednává na dobu **určitou – do 31. 8. 2005**
3. Pracovní poměr se sjednává **bez zkušební doby**
4. Další ujednání:
5. Před uzavřením pracovní smlouvy zaměstnavatel seznámil zaměstnance s právy a povinnostmi, které pro něho z pracovní smlouvy vyplývají, pracovními a mzdovými podmínkami, za nichž má práci konat. Při nástupu do práce musí být zaměstnanec řádně seznámen s pracovními povinnostmi, s předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a s protipožárními předpisy, jež musí při své práci dodržovat.
6. Zaměstnanec je povinen podle pokynů zaměstnavatele konat osobně, svědomitě a řádně práce přidělené podle pracovní smlouvy ve stanovené pracovní době, řídit se pokyny svých vedoucích a příslušnými předpisy.
7. Sjednaný obsah této pracovní smlouvy lze měnit, dohodne-li se zaměstnavatel a zaměstnanec na jeho změně. Změna musí být provedena písemně.
8. Ostatní práva a povinnosti smluvních stran vyplývající z této pracovní smlouvy se řídí ustanoveními zákoníku práce a dalšími předpisy upravujícími pracovněprávní vztahy.
9. Zaměstnanec je povinen hlásit změny zdravotní pojišťovny.

V Rožnově pod Radhoštěm, dne 1. 3. 2005

.....
zaměstnanec

.....
generální ředitel ENERGOAQUA, a.s.

PŘÍLOHA P VII: MZDOVÁ ČÁST PRACOVNÍ SMLOUVY.

MZDOVÁ ČÁST PRACOVNÍ SMLOUVY

Dnešním dnem bylo mezi společností ENERGOAQUA,a.s. Rožnov pod Radhoštěm zastoupené generálním ředitelem společnosti Ing.Oldřichem Havelkou a

Zaměstnanec: **2 XXXX**

Osobní číslo: **xxx**

Bytem: **xxxxxxxxxxxxxxxxxx**

sjednáno toto **M Z D O V É Z A Ř A Z E N Í**

Tarifní třída: **7**

Tarifní hodinová mzda:

Profese:

HS: **7010**

Tarifní mzda – nebyla sjednána s přihlédnutím k případné práci přesčas.

Osobní ohodnocení – hodinový tarif:

K této tarifní mzdě budou poskytovány ostatní složky mzdy v souladu se zákonem o mzdě č.1/1992, uzavřenou kolektivní smlouvou, popřípadě mzdovým předpisem společnosti.

Platnost mzdového zařazení od: **11. 10. 2004**

Toto mzdové zařazení upřesňuje dosavadní mzdové podmínky a ruší dosavadní mzdové zařazení.

V Rožnově pod Radhoštěm, dne 4.10.2004

.....			
zaměstnanec	personální	manažer	generální ředitel EA,a.s.

**PŘÍLOHA P VIII: ŽÁDOST O BEZHOTOVOSTNÍ PŘEVOD MZDY
NA ÚČET.**

Ž Á D O S T
o bezhotovostní převod mzdy na účet

Žádám o zasílání celé výplaty na mnou níže uvedený účet. Mzdová účtárna již nebude provádět žádné jiné srážky a nebude vyplácena záloha.

Zaměstnanec:

HS / evidenční číslo :

Žádám o zasílání výplaty počínaje měsícem :

na:

Peněžní ústav :

číslo účtu :

V Rožnově pod Radhoštěm, dne

.....

podpis zaměstnance

PŘÍLOHA P IX: DOHODA O PŘEVZETÍ BEZKONTAKTNÍ IDENTIFIKAČNÍ KARTY.

D O H O D A

Zaměstnavatel: *ENERGOAQUA, a.s.*

se sídlem 1. máje 823, Rožnov pod Radhoštěm
zastoupená generálním ředitelem Ing. Oldřichem HAVELKOU

Zaměstnanec: XXXXXXXXXXXXX

ev.č: XXXXX, **RČ:** XXXXXX

uzavřeli na základě vzájemného konsensu tuto

DOHODU O PŘEVZETÍ BEZKONTAKTNÍ IDENTIFIKAČNÍ KARTY

1. Z důvodu nové evidence docházky do zaměstnání, evidence stravování a evidence přístupů do objektů střežených elektronickým systémem se zavádí bezkontaktní identifikační karta zaměstnance společnosti ENERGOAQUA, a. s.
2. Bezkontaktní identifikační karta je majetkem zaměstnavatele a zaměstnanec je povinen ji chránit před jakýmkoliv poškozením, ztrátou nebo zcizením. Tato karta nesmí být mechanicky namáhána a vystavována teplotám mimo rozsah -35°C až $+50^{\circ}\text{C}$.
3. Za ztrátu a poškození bezkontaktní identifikační karty odpovídá zaměstnanec dle ustanovení § 178 Zákoníku práce. Ztrátu a poškození karty je povinen ihned oznámit svému nadřízenému a personálnímu oddělení společnosti ENERGOAQUA, a. s.
Při vystavení duplikátu je zaměstnanec povinen uhradit náklady na vystavení nové bezkontaktní identifikační karty v částce 250,- Kč.
4. Za svou bezkontaktní identifikační kartu zodpovídá uvedený zaměstnanec a její zneužití třetí osobou bude řešeno dle Zákoníku práce a Pracovního řádu společnosti ENERGOAQUA, a. s.
5. Zaměstnavatel poskytne zaměstnanci prostřednictvím této karty příspěvek na stravu dle Kolektivní smlouvy.
6. Zaměstnanec se zavazuje při odběru stravy uhradit částku vyplývající z rozdílu hodnoty stravy a příspěvku zaměstnavatele, na vybrané základní menu dle schválené kalkulace zaměstnavatele s poskytovatelem stravy. Tato částka bude při odběru stravy zaměstnancem automaticky evidována a odečtena při vyúčtování měsíční mzdy. U odběru stravy a nápojů mimo základní menu bude platba evidována na účtu zaměstnance jako závazek vůči společnosti a následně odečtena při vyúčtování měsíční mzdy. Zaměstnanec s úhradou částky rozdílu hodnoty stravy souhlasí formou srážky ze mzdy.
7. Tato dohoda se uzavírá na dobu trvání pracovního poměru zaměstnance u zaměstnavatele. Ke dni skončení pracovního poměru je zaměstnanec povinen bezkontaktní identifikační kartu vrátit personálnímu oddělení společnosti ENERGOAQUA, a. s., pokud tak neučiní, zaplatí hodnotu karty v částce 250,- Kč.
8. Tato dohoda se uzavírá ve dvou vyhotoveních, z nichž zaměstnavatel a zaměstnanec obdrží každý po jednom.
9. Zaměstnanec podpisem této dohody potvrzuje převzetí bezkontaktní identifikační karty.
10. Tato dohoda nabývá platnosti dnem jejího podpisu.
11. V Rožnově pod Radhoštěm, dne

.....
zaměstnanec

.....
zaměstnavatel