

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Řízení lidských zdrojů v Olšanských papírnách, a.s.
Václav Baženov

Bakalářská práce

2009

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomiky a managementu
Akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Václav BAŽENOV**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Management podniku - Management malých a středních podniků**

Název tématu: **Řízení lidských zdrojů v Olšanských papírnách, a.s.**

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

Úvod

1) Základní pojmy managementu

2) Řízení lidí v organizaci – základní principy, cíle a úloha

3) Představení organizace Olšanské papírny a. s.

4) Řízení lidských zdrojů v Olšanských papírnách a.s.

5) Závěr

Použitá literatura

Přílohy

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- 1) Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů, 10.vyd. Praha: GRADA, 2007. ISBN 80-247-1407-3
- 2) Koubek, J., Řízení lidských zdrojů, 4.vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 80-7261-168-3
- 3) Bělohlávek, F. Jak řídit a vést lidi, 2.vyd. Praha: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0505-9
- 4) Thomson, R. Řízení lidí – Managing People, 3.vyd. Praha: ASPI Publishing, 2007. ISBN 80-7357-267-9

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.**
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **26. května 2008**

Termín odevzdání bakalářské práce: **1. května 2009**



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.



Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 10. července 2008

Prohlášení autora

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 1. 4. 2009

Václav Baženov

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval všem, kteří mi poskytli potřebné materiály, informace a rady potřebné pro zpracování této bakalářské práce.

Zvláštní poděkování patří Ing. Zdeňku Brodskému, PhD. za cenné rady, připomínky a odborné vedení mé bakalářské práce a vedoucí pracovníci personálního oddělení v Olšanských papírnách, a.s. Ing. Janě Vepřkové za poskytnuté informace a postřehy.

SOUHRN

Hlavním tématem této bakalářské práce je rozbor řízení lidských zdrojů v konkrétní organizaci. Ústřední organizací, která byla zvolena pro uskutečnění analýzy personálních činností, je akciová společnost Olšanské papírny. Tato bakalářská práce se skládá ze čtyř částí a postupně čtenáře seznámí se základními pojmy managementu, s teorií řízení lidí v organizaci, s charakteristikou vybrané organizace, s analýzou personálních činností v organizaci a s následným zhodnocení celkové úrovně řízení lidských zdrojů v organizaci.

KLÍČOVÁ SLOVA

řízení lidských zdrojů, personální činnosti, analýza personálních činností, personální management

TITLE

Human resources management in the Olšanské papírny, a.s.

ABSTRACT

The main topic of my bachelor's thesis is an analysis of the human resources management within a concrete organization. A joint stock company Olšanské papírny has been chosen as the central organization for the personnel activity analysis. This bachelor's thesis consists of four chapters and means to make the readers familiar with the basic terminology of management, with the human resources management's theory, with the characteristics of the chosen organization, with the actual analysis of the personnel agenda in this organization and with the subsequent evaluation of overall human resources management's level in the organization.

KEYWORDS

human resources management, personnel agenda, personnel agenda analysis, personnel management

OBSAH

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

ÚVOD	10
1 ZÁKLADNÍ POJMY MANAGEMENTU	12
1.1 DEFINICE MANAGEMENTU	12
1.2 PLÁNOVÁNÍ	12
1.3 ORGANIZOVÁNÍ A ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	13
1.4 KONTROLOVÁNÍ.....	14
1.5 ROZHODOVÁNÍ	15
1.6 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ	16
1.7 SHRNU TÍ	16
2 ŘÍZENÍ LIDÍ V ORGANIZACI	18
2.1 ZÁKLADNÍ PRINCIPY ŘÍZENÍ LIDÍ V ORGANIZACI	18
2.1.1 Řízení lidských zdrojů	18
2.1.2 Řízení lidského kapitálu.....	19
2.2 CÍLE A ÚKOLY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ORGANIZACI	20
2.3 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI V ORGANIZACI.....	21
2.3.1 Vytváření a analýza pracovních míst.....	21
2.3.2 Personální plánování.....	22
2.3.3 Získávání pracovníků.....	23
2.3.4 Výběr pracovníků.....	24
2.3.5 Přijímání pracovníků	24
2.3.6 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků	25
2.3.7 Odměňování pracovníků	26
2.3.8 Vzdělávání a rozvoj pracovníků.....	27
2.3.9 Péče o pracovníky.....	28
2.3.10 Rozmísťování pracovníků a uvolňování lidí z organizace	29
2.3.11 Personální informační systém.....	29
2.4 VÝZNAM ŘÍZENÍ LIDÍ PRO ORGANIZACI A JEHO PŘÍNOS.....	30
2.5 SHRNU TÍ	31

3	PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE OLŠANSKÉ PAPIRNY, A.S.	32
3.1	HISTORIE ORGANIZACE OLŠANSKÉ PAPIRNY, A.S.	32
3.2	MARKETINGOVÝ MIX ORGANIZACE OLŠANSKÉ PAPIRNY, A.S.	33
3.2.1	<i>Produkt</i>	33
3.2.2	<i>Cena</i>	35
3.2.3	<i>Distribuce</i>	35
3.2.4	<i>Propagace</i>	37
3.3	SHRnutí	37
4	ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V OLŠANSKÝCH PAPIRNÁCH, A.S.	38
4.1	TVORBA A ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST	38
4.2	PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ	39
4.3	ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	41
4.4	VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	42
4.5	PŘIJÍMANÍ PRACOVNÍKŮ	43
4.6	ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU A HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	44
4.7	ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	45
4.8	PÉČE O PRACOVNÍKY	48
4.9	VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ	49
4.10	ROZMISŤOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ A UVOLŇOVÁNÍ LIDÍ Z ORGANIZACE	50
4.11	PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM	51
4.12	ZHODNOCENÍ ÚROVNĚ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V OLŠANSKÝCH PAPIRNÁCH, A.S.	52
4.13	SHRnutí	55
	ZÁVĚR	56
	POUŽITÉ ZDROJE	58
	PŘÍLOHY	59

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

OBRÁZEK 1 STUPNĚ ŘÍZENÍ.....	14
OBRÁZEK 2 PODÍL EXPORTU NA ODBYTU V ROCE 2008.....	35
OBRÁZEK 3 PODÍL JEDNOTLIVÝCH EXPORTNÍCH ZEMÍ ZA ROK 2008.....	36
TABULKA 1 MZDOVÉ TARIFY PRO DĚLNICKÉ PROFESE.....	46
TABULKA 2 MZDOVÉ TARIFY PRO TECHNICKOHOSPODÁŘSKÉ PROFESE....	47

Úvod

Za jeden z klíčových faktorů úspěchu dnešních organizací je zcela správně považováno kvalitní a efektivní řízení lidských zdrojů. Správné stanovení a plánování potřeb lidských zdrojů přispívá nejen k okamžitému růstu firmy, ale také k jejímu dalšímu rozvoji v budoucnosti.

Proto je nutné v organizaci vytvořit kvalitní systém řízení lidských zdrojů, který organizaci získá potřebnou kvalifikovanou pracovní sílu a především jí prostřednictvím těchto získaných lidských zdrojů pomůže dosáhnout organizačních cílů.

Řízení lidských zdrojů se v dnešní době stalo náplní každodenní práce nejen specializovaných personálních útvarů, ale v neposlední řadě také liniových manažerů. Tito pomáhají organizaci k tomu, aby mohla získat potřebně kvalifikované pracovníky v potřebném počtu v potřebný čas na daná volná místa. K tomu, aby mohla organizace určit, kdy, kde, z jakých zdrojů a kolik pracovníků bude potřebovat, je nutné vytvořit přesný personální plán, jenž musí být v souladu se strategickým plánem organizace.

Úkolem řízení lidských zdrojů je nejen zjištění, jaké pracovníky je potřeba získat, ale také následně zajistit, že se tak doopravdy stane a daná místa obsadí pracovníci s danou kvalifikací, kteří mají skutečný zájem v organizaci pracovat. Řízení lidských zdrojů musí pro tyto pracovníky zároveň vytvářet příjemné pracovní prostředí s cílem vybudovat angažovanost a loajalitu pracovníků vůči organizaci a zabránit tak tomu, že bude pracovník brát dané místo jako pouhý mezistupeň ve své kariéře, jak se tomu dnes stále častěji stává.

Též je potřeba vytvořit systém, který bude práci daných pracovníků hodnotit a na základě jejich výkonů je bude po zásluze náležitě odměňovat, aby neměli potřebu místo měnit. Na druhou stranu je k efektivnímu řízení lidských zdrojů také třeba odhalování nedostatků ve výkonu pracovníků. Všechny pracovníky je nutné motivovat k lepším pracovním výkonům, které vedou k větší výkonnosti celé organizace.

Neméně důležité je i vzdělávání pracovníků, které je má seznámit s novými možnostmi a technologiemi na daném pracovním místě, nebo je postupně připravovat na další vzestup v jejich kariéře, který jim může organizace nabídnout. Toto vše a mnohem více se v dnešní době stává nezbytné pro zajištění efektivního fungování organizace a je předmětem řízení lidských zdrojů.

Nové metody a postupy řízení lidských zdrojů se neustále vyvíjí a v nedávné době spolu s teorií řízení lidského kapitálu plně nahradily termín personální řízení. Tyto nové

metody na pracovníky nepohlížejí pouze jako na nákladovou položku, ale právě naopak jako na bohatství, které organizace dřímá v rukou.

Pro analýzu lidských zdrojů si autor bakalářské práce vybral akciovou společnost Olšanské papírny, v níž vykonával povinnou odbornou praxi a jejíž vedení se vstřícně postavilo k poskytnutí všech potřebných informací. Jedná se o velký podnik se třemi závody, jenž se zabývá výrobou balicích, tiskových, kopírovacích a dalších papírů a obálek, s velkým podílem exportu.

Cílem této bakalářské práce bude analyzovat jednotlivé personální činnosti ve společnosti Olšanské papírny, zhodnotit celkovou úroveň řízení lidských zdrojů v Olšanských papírnách, a.s a navrhnout možná zlepšení.

Aby bylo cíle dosaženo, bude bakalářská práce rozdělena do 4 částí. První kapitola bude zaměřena na základní pojmy managementu včetně detailnějších charakteristik vybraných manažerských funkcí, jejichž znalost je nezbytně nutná pro pochopení teorie řízení lidských zdrojů.

Kapitola druhá se zaměří na definování, cíle, úkoly a přínosy řízení lidských zdrojů. Bakalářská práce v této části také konkrétněji popíše jednotlivé personální činnosti tak, aby bylo v závěru možné srovnat teoretickou stránku řízení lidských zdrojů s konkrétní praxí v Olšanských papírnách, a.s.

Předtím, než se bude bakalářská práce zabývat samotnou analýzou řízení lidských zdrojů v Olšanských papírnách, a.s., seznámí s touto společností čtenáře ve třetí kapitole, a to v podobě krátké historie a marketingového mixu (produkt, cena, distribuce, propagace) této společnosti.

Závěrečná kapitola bakalářské práce bude obsahovat verbální analýzu řízení lidských zdrojů v konkrétních podmínkách společnosti Olšanské papírny, konkrétně analýzu jednotlivých personálních činností. Zároveň zhodnotí celkovou úroveň řízení lidských zdrojů v této společnosti a navrhne možná zlepšení.

1 Základní pojmy managementu

První kapitola bakalářské práce se bude zabývat definicí managementu a popisem základních manažerských funkcí. Pojem management má několik významů. Může jít o způsob vedení lidí v organizaci, o způsob řízení nebo o odbornou disciplínu a obor studia.

1.1 Definice managementu

Management je ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci (manažeři) užívají k zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení podnikatelských cílů organizace včetně její prosperity.¹

Klíčovou roli v managementu hraje řídicí pracovník, tzv. manažer, který je zodpovědný za plnění takových cílů, které vyžadují řízení dalších členů organizace. Přitom se sám účastní tvorby těchto cílů a také jejich zajištění. Manažeři se dělí podle postavení v organizaci na liniové (nižší), střední a vrcholové.

Při zajišťování dosažení stanovených cílů vykonávají manažeři typické činnosti, tzv. manažerské funkce. Podle H. Koontze a H. Weihricha jde o plánování, organizování, výběr a rozmístění pracovníků, vedení lidí a kontrolu.² Tyto manažerské funkce jsou většinou nazývány manažerskými funkcemi sekvenčními, nimiž prostupují průběžné manažerské funkce, tzn. analýza, rozhodování a realizace. Vybranými manažerskými funkcemi se bude bakalářské práce zabývat dále.

1.2 Plánování

Plánování je rozhodovací proces zahrnující stanovení organizačních cílů, výběr vhodných prostředků a způsobu jejich dosažení a definování očekávaných výsledků ve stanoveném čase a požadované úrovni.³

¹ VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. Management. Teorie a praxe v informační společnosti. Praha: Management Press, 2001, s. 16.

² WEIHRICH, H., KOONTZ, H. Management. Praha: Victoria Publishing, 1993, s. 27.

³ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. Management. Olomouc: Rubico, 2001, s. 95.

Plány se mohou dělit podle stupně obecnosti na:⁴

- **Smysl nebo poslání** – základní funkce nebo úloha organizace
- **Úkoly či cíle** – výsledek, ke kterému činnosti směřují
- **Strategie** – určení dlouhodobých cílů a stanovení činností a zdrojů nezbytných pro jejich dosažení
- **Taktiky** – určení postupů nebo způsobu uvažování při rozhodování
- **Postupy** – vymezení metod, návodů provádění určitých budoucích činností
- **Pravidla** – určení specifických požadavků na činnosti
- **Programy** – souhrn cílů, taktik, postupů, pravidel, úkolů potřebných k provádění dané posloupnosti činností
- **Rozpočty** – numerické stanovení očekávaných výsledků

Dále můžeme plány dělit z hlediska času na:

- **Dlouhodobé** – delší než 5 let (např. podnikatelský záměr)
- **Střednědobé plánování** – od 1 roku do 5 let (např. plány výrobních činností)
- **Krátkodobé plánování** – cca 1 rok (operativní řízení)

1.3 Organizování a organizační struktura

Organizační struktura je mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace.⁵ Proces organizování pak lze charakterizovat jako vytváření, rozvoj a udržování systému koordinovaných činností, v němž jedinci a skupiny lidí kooperují v zájmu společně pochopených a dohodnutých cílů.⁶ Graficky je organizační struktura znázorňována organizačními schématy.

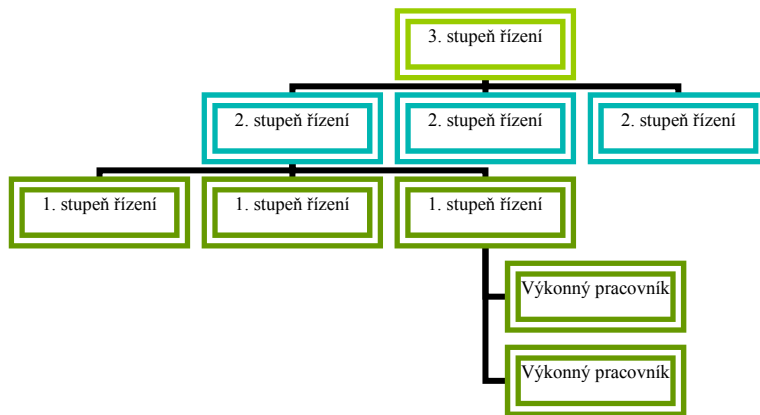
V organizaci vedle sebe běžně existují dva typy organizačních struktur. Formální, kterou vytváří vedení, je dána platnými předpisy v organizaci a je znázorněna organizačním schématem, a neformální, která je tvořena volným spojením lidí, jenž se sbližují podle zájmů, věku apod. Neformální struktura se s formální nekryje.

⁴ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. Management. Olomouc: Rubico, 2001, s. 99.

⁵ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. Management. Olomouc: Rubico, 2001, s. 115.

⁶ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10.vyd. Praha: GRADA, 2007, s. 271.

Ve spojitosti s organizační strukturou se často setkáváme s pojmem tzv. rozpětí řízení. Rozpětí řízení vyjadřuje počet osob přímo podřízených danému vedoucímu. Každý manažer je však schopen efektivně řídit pouze omezený počet lidí. Proto se vytváří několik stupňů řízení, nazývaných též organizační úrovně, jak je zachycuje obrázek níže.



Obrázek 1 Stupně řízení (zdroj:[8])

Organizace se dají podle typu organizačních struktur dělit na organizace se **štíhlou organizační strukturou** (vyznačují se mnoha úrovněmi mezi řadovými pracovníky a vrcholovým vedením a malým počtem lidí podřízených každému vedoucímu pracovníkovi) a organizace se **širokou organizační strukturou** (vyznačují se malým počtem úrovní a velkým počtem lidí podřízených každému vedoucímu pracovníkovi).⁷

1.4 **Kontrolování**

Kontrola je jednou ze základních manažerských funkcí, je nezbytná na všech úrovních řízení. Jejím posláním je včasné a hospodárné zjištění, rozbor a přijetí závěrů k odchylkám, které v řízeném procesu charakterizují rozdíl mezi záměrem a jeho realizací.⁸

Kontroly můžeme dělit z několika hledisek. Charakter kontrolních procesů se může v organizaci měnit např. s úrovní řízení.

⁷ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. Management. Olomouc: Rubico, 2001, s. 116.

⁸ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. Management. Olomouc: Rubico, 2001, s. 175.

Z tohoto pohledu můžeme rozlišovat mezi:

- **strategickou kontrolou**, která se zabývá směrem vývoje organizace a za níž je zodpovědný vrcholový management,
- **manažerskou kontrolou**, která se zabývá přidělováním zdrojů organizačním jednotkám, harmonogramy a postupy prací,
- **operativní kontrolou**, která se zaměřuje na vybrané dílčí úkoly a činnosti.

Z časového hlediska pak můžeme rozlišovat mezi kontrolou:

- **preventivní**, která se zaměřuje na zjišťování potřebných zdrojů,
- **průběžnou**, která je zaměřena na probíhající operace a pomocí níž se zjišťuje, zda-li operace probíhají v souladu se stanovenými cíli,
- **kontrolou zpětnou vazbou**, která se zaměřuje na konečné výsledky a slouží k budoucímu plánování akcí.

Při kontrole se využívají standardy (určitá ustálená míra, pomocí které se poměřuje skutečná a plánovaná práce) a kritické kontrolní body (představují určité limity, s jejichž pomocí zjišťujeme splnění plánu). Standardy můžeme dále členit na fyzické (nepenížní měřítka) a nákladové (peněžní měřítka).

Mezi nejpoužívanější kontrolní techniky v organizacích patří rozpočty a nerozpočtové kontrolní prostředky jako jsou statistické údaje, speciální zprávy a analýzy, audit nebo osobní pozorování.

1.5 Rozhodování

Rozhodování je průběžná manažerská funkce a zároveň jedna z nejdůležitějších činností manažerů. Rozhodovací procesy můžeme chápat jako procesy, při kterých řešíme rozhodovací problémy, tzn. problémy, jenž mají 2 a více možných řešení. Každý rozhodovací proces má dvě stránky – věcnou a procedurální.

Jednotlivé rozhodovací problémy mohou být dobře strukturované. Zde se jedná především o problémy, které se často opakují, rozhodovatel má dostatek informací

a existuje málo nejistot. Tyto problémy se řeší na operativní úrovni řízení za pomoci rutinních přístupů. Na druhou stranu existují i špatně strukturované problémy, jejichž hlavním znakem je neopakovatelnost, málo informací a velká míra nejistoty. Pro řešení těchto problémů je potřeba tvůrčího přístupu myšlení.

Rozhodovací procesy se nejčastěji dělí podle míry informací o budoucích hodnotách kritérií, které ovlivňují důsledky jednotlivých variant rozhodování na:

- **Rozhodování za jistoty** – situace, kdy s jistotou víme, jaký stav nastane a jaké budou důsledky jednotlivých variant.
- **Rozhodování za rizika** – situace, kdy víme, jaké možné budoucí stavy mohou nastat. Tím pádem známe i důsledky jednotlivých variant při těchto stavech. Současně známe i pravděpodobnosti těchto stavů.
- **Rozhodování za nejistoty** – situace, kdy neznáme ani pravděpodobnosti jednotlivých stavů.

1.6 Personální řízení

Personalistika tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.⁹

Termín personální řízení v poslední době nahradil termín řízení lidských zdrojů, kterému bude, stejně jako jednotlivým personálním činnostem, věnována následující kapitola.

1.7 Shrnutí

První kapitola bakalářská práce definovala pojem management jako ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod. Dále pak rozebrala některé

⁹ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 3.vyd. Praha: Management Press, 2005, s. 14.

důležité manažerské funkce, ať už sekvenční (plánování, organizování, kontrola, personalistika), tak průběžné (rozhodování). Tyto funkce vykonávané manažerem, jsou nezbytné pro fungování celé organizace a každá má své nezaměnitelné místo. Přesné vymezení manažerských funkcí však neexistuje, proto se můžeme setkat i s jinými definicemi.

Jako poslední manažerskou funkci bakalářská práce charakterizovala personální řízení. Personální řízení bylo v uplynulých letech plně nahrazeno termínem řízení lidských zdrojů, jehož analýza v konkrétních podmínkách ve společnosti Olšanské papírny je cílem této bakalářské práce. K dosažení tohoto cíle je nejprve nutné seznámit se s teorií řízení lidských zdrojů, kterou se bude zabývat následující kapitola. K úplnému pochopení teorie řízení lidských zdrojů je však nezbytná také znalost základních pojmů managementu včetně základních manažerských funkcí, mezi které řízení lidských zdrojů také neodmyslitelně patří. Proto se první kapitola bakalářské práce zaměřila právě na tyto pojmy.

2 Řízení lidí v organizaci

Druhá kapitola bakalářské práce se bude detailněji zabývat teorií řízení lidí v organizaci. Uvede některé základní principy řízení lidí, především řízení lidských zdrojů a řízení lidského kapitálu. Dále se zaměří na cíle řízení lidských zdrojů v organizaci a důkladněji také objasní jednotlivé personální činnosti v organizaci. Závěr kapitoly pak bude věnován významu a přínosu řízení lidí pro organizaci.

2.1 Základní principy řízení lidí v organizaci

Řízení lidí je definováno jako politika a praxe, která rozhoduje o tom, jak jsou lidé v organizacích řízeni a rozvíjeni¹⁰. Zahrnuje v sobě dvě příbuzná pojetí – řízení lidských zdrojů a řízení lidského kapitálu. Tyto dva termíny v poslední době v podstatě nahradily termín personální řízení.

Bakalářská práce se bude nadále zabývat řízením lidských zdrojů a řízením lidského kapitálu, jakožto aktuálně nejvíce uznávanými pojetími řízení lidí v organizaci.

2.1.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů dnes představuje nejnovější a nejuznávanější koncepci řízení lidí v organizaci. Tato koncepce se v zahraničí začala formovat už v průběhu 50. a 60. let a je definována jako „strategický přístup organizace, který zajišťuje efektivní a dobře fungující řízení lidí a přispívá s jejich pomocí k dosažení cílů organizace“¹¹.

Pokud bychom chtěli řízení lidských zdrojů blíže charakterizovat, mohli bychom říci, že se vyznačuje především těmito znaky:

- **Strategický přístup** – jedná se o přístup k personální práci a ke všem personálním činnostem. Zároveň se klade velký důraz na propojení strategie řízení lidských zdrojů s celkovou strategií organizace.

¹⁰ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10.vyd. Praha: GRADA, 2007, s. 26.

¹¹ DE CENZO, D., ROBBINS, S. Fundamentals of human resource management. 9th edition. New York: John Wiley and Sons Inc., 2006, s. 4.

- **Lidé jako lidský kapitál** – lidé se v řízení lidských zdrojů považují spíše za bohatství, aktiva, nepohlíží se na ně jen jako na náklady a jedná se s nimi především jako s tzv. lidským kapitálem.
- **Aktivita prováděná manažery** – personální práce přestává být záležitostí odborných specialistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků.¹² Nejnověji je často zastáván názor, že by řízení lidských zdrojů nemělo být otázkou pouze specializovaných manažerů, nýbrž liniových manažerů, jejichž prostřednictvím se politika lidských zdrojů uvádí do života.
- **Orientace na oddanost a angažovanost** – jedním z hlavních cílů politiky řízení lidských zdrojů často bývá snaha dosáhnout vysoké oddanosti a angažovanosti pracovníků vůči organizaci.
- **Zaměření na hodnoty organizace** – politika řízení lidských zdrojů by se měla přizpůsobovat tak, aby prosazovala hodnoty organizace. Zároveň by se měla měnit v souladu s měnícími se cíli organizace a podmínkami, v nichž se organizace nachází.
- **Rozmanitost** – přístupy k řízení lidských zdrojů jsou rozmanité. Existují mnoho různých teoretických modelů a postupů. Liší se také od organizace k organizaci, přičemž v praxi se přístupy k řízení lidských zdrojů s teorií shodují většinou jen v pár bodech.

Jako vše ostatní, tak i procesy řízení lidských zdrojů jsou do značné míry závislé na faktorech vnitřního i vnějšího prostředí organizace, které je ovlivňuje. Mezi hlavní faktory ovlivňující politiku a praxi řízení lidských zdrojů patří technologie, tlak konkurence a reakce lidí na povahu samotného řízení lidí.

2.1.2 Řízení lidského kapitálu

Druhou nejužívanější koncepcí v oblasti řízení lidí je v současné době řízení lidského kapitálu. Koncepce řízení lidského kapitálu koncepcí řízení lidských zdrojů nenahrazuje, naopak ji doplňuje a posiluje. Řízení lidského kapitálu pohlíží na lidi jako na bohatství, na to nejcennější, co může organizace vlastnit. Zdůrazňuje také, že organizace může dosáhnout konkurenční výhody investicemi právě do tohoto bohatství.

¹² KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005, s. 16.

Druhým důležitým charakteristickým rysem řízení lidského kapitálu je pak používání nástrojů měření jako určitého vodítka pro řízení lidí.

Lidský kapitál je definován jako „celková hodnota, kterou lidské zdroje přispívají organizaci“¹³. Koncepce řízení lidského kapitálu rozlišuje čtyři druhy kapitálu, které může organizace ve spojení s lidmi vlastnit. Jde o:¹⁴

- **Lidský kapitál** – kombinace inteligence, znalostí, dovedností a zkušeností zaměstnance.
- **Intelektuální kapitál** - zásoby a toky znalostí lidí, kteří jsou organizaci k dispozici.
- **Společenský kapitál** - složka intelektuálního kapitálu, je tvořen znalostmi odvozenými ze sítě vztahů uvnitř organizace i mimo ni.
- **Organizační kapitál** - institucionalizované znalosti vlastněné organizací, které lidé v organizaci vytváří a které jsou uchovávány v databázích, manuálech atd.

Význam teorie lidského kapitálu spočívá v kladení důrazu na přidanou hodnotu, kterou organizaci přispívají jednotliví zaměstnanci. Považuje lidi za bohatství a snaží se dokázat, že investice lidí se vždy bohatě vyplatí.

2.2 Cíle a úkoly řízení lidských zdrojů v organizaci

Všeobecným cílem řízení lidských zdrojů by mělo být zajištění toho, aby prostřednictvím lidí mohla organizace úspěšně plnit své vytyčené cíle.

Tyto cíle se mohou týkat mnoha oblastí v organizaci. Mezi nejvýznamnější patří tyto:

- **Efektivnost organizace** - cílem je podpora programů zlepšování efektivnosti organizace (např. takových oblastech jako je řízení znalostí a talentů).
- **Řízení lidského kapitálu** – cílem je zabezpečit, aby si organizace získala a udržela potřebné kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovní síly, uspokojovala

¹³DE CENZO, D., ROBBINS, S. Fundamentals of human resource management. 9th edition. New York: John Wiley and Sons Inc., 2006, s. 18.

¹⁴ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10.vyd. Praha: GRADA, 2007, s. 50-51.

jejich potřeby a zvyšovala a rozvíjela jejich schopnosti tím, že se jim budou nabízet příležitosti k učení a soustavnému rozvoji.¹⁵

- **Řízení znalostí** – cílem je podporovat rozvoj znalostí a dovedností, které jsou pro organizaci specifické.
- **Řízení odměňování** – cílem je zvýšit motivaci, pracovní angažovanost a oddanost zaměstnanců organizace a spravedlivé odměňování.
- **Zaměstnanecké vztahy** – cílem je vytvořit příjemné pracovní prostředí, podporované nekonfliktními vztahy mezi managementem a pracovníky a jejich odbory.
- **Překlenování propasti mezi rétorikou a realitou** – cílem je, aby se sliby manažerů přeměňovaly v soustavné a efektivní akce.

V zájmu plnění těchto cílů musí lidé odpovědní za realizaci plánu řízení lidských zdrojů vykonávat specifické úkoly, jenž představují typické personální činnosti v organizaci. Těmito činnostmi se bude bakalářská práce zabývat v další podkapitole.

2.3 Personální činnosti v organizaci

Jak již bylo zmíněno, v této části se bakalářská práce detailněji zaměří na personální činnosti v organizaci, tj. na vytváření a analýzu pracovních míst, personální plánování, získávání pracovníků, výběr pracovníků, přijímání a orientaci pracovníků, řízení pracovního výkonu, hodnocení pracovníků, rozmisťování a uvolňování pracovníků, odměňování pracovníků, jejich vzdělávání a další rozvoj.

2.3.1 Vytváření a analýza pracovních míst

První a klíčovou personální činností je vytváření a analýza pracovních míst. Vytváření pracovních míst je proces, během kterého se musí jasně definovat konkrétní pracovní úkoly pracovníka a ty se pak seskupují do pracovních míst. Ta musí zabezpečit nejen efektivní uspokojování potřeb organizace, ale i uspokojování potřeb držitelů těchto pracovních míst.

¹⁵ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10.vyd. Praha: GRADA, 2007, s. 31.

Při seskupování jednotlivých pracovních úkolů do pracovních míst, je důležité odpovědět si na otázky jaký úkol je třeba plnit, kde (umístění organizace a umístění pracoviště), kdy (časový interval, kdy se úkol plní), proč (důvod, který má organizace, aby požadovala daný úkol), jak (metody práce) a kdo (duševní a fyzické vlastnosti a schopnosti pracovníka).

Po vytvoření pracovního místa je potřeba ho analyzovat. Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Při analýze pracovních míst jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává a o dalších souvislostech pracovních míst.¹⁶

Zdroje informací potřebných pro analýzu můžeme nalézt např. v držiteli pracovního místa, v pozorovateli, v bezprostředním nadřízeném, v nezávislém odborníkovi na danou práci, ve spolupracovníkovi či podřízeném. Mezi nejčastější metody zjišťování informací o pracovních místech patří pozorování, strukturovaný nebo nestrukturovaný pohovor a dotazník.

2.3.2 Personální plánování

Personální plánování stanovuje potřebu lidských zdrojů požadovanou organizací v zájmu dosažení jejích strategických cílů a mělo by být v podstatě integrální součástí plánování organizace.¹⁷

Mezi typické úkoly personálního plánování patří stanovení počtu a druhu pracovníků, stanovení času, kdy budou pracovníci potřeba, rozdělení počtu budoucích pracovníků z vnitřních a vnějších zdrojů a určení pravděpodobných změn, které nastanou na vnějším trhu práce, a jaké budou mít důsledky pro formování pracovní síly organizace. Personální plánování bychom podle těchto úkolů mohli rozdělit do tří oblastí:

- Plánování potřeb pracovníků (kolik bude potřebovat organizace)
- Plánování pokrytí potřeb pracovníků (prognóza zdrojů pracovníků)
- Plánování personálního rozvoje jednotlivých pracovníků

¹⁶ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 3.vyd. Praha: Management Press, 2005, s. 40.

¹⁷ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10.vyd. Praha: GRADA, 2007, s. 305.

K odhadnutí budoucích potřeb lidských zdrojů slouží mnoha metod. Mezi nejznámější pak patří mimo jiné:

- **Prognózy poptávky** – odhadování budoucích počtů potřebných pracovníků s potřebnými schopnostmi a dovednostmi, kteří budou dané pracovní místo potřebovat. K prognóze se používá roční rozpočet a dlouhodobý podnikový plán promítnutý do činností jednotlivých podnikových funkcí a útvarů, nebo rozhodnutí o snižování počtu pracovních míst a pracovníků.
- **Expertní metoda** – vychází ze zkušeností manažera a je založena na jeho úsudku.
- **Časové studie** – používá se v případech, kdy je možné pomocí časových studií vypočítat, jak dlouho by měly jednotlivé operace trvat a kolik budou vyžadovat pracovníků.

2.3.3 Získávání pracovníků

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.¹⁸

Pracovníky přitom můžeme získávat buďto z vnitřních zdrojů (stávající pracovníci organizace) nebo z vnějších zdrojů (volné pracovní síly na trhu práce, absolventi škol, zaměstnanci jiných organizací, důchodci, studenti, pracovní zdroje v zahraničí, ženy v domácnosti aj.).

Mezi nejčastější metody, které mají za úkol přilákat uchazeče o pracovní místo, patří:

- **Inzerování** – inzeráty ve veřejných médiích.
- **E- recruitment** – získávání pracovníků pomocí počítačových sítí.
- **Outsourcing** – využívání externích služeb, např. zprostředkovatelských agentur, poradenských firem specializovaných na získávání pracovníků ad.

Na základě došlých odpovědí se koná předvýběr uchazečů, kdy vhodné předvoláme k výběrovému řízení a nevhodné odmítneme.

¹⁸ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005, s. 117.

2.3.4 Výběr pracovníků

Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině i v organizaci.¹⁹

Hlavními metodami výběru pracovníků jsou:

- **Pohovor** – může jít o individuální pohovor (tedy o diskuzi mezi čtyřma očima), pohovorové panely (skupina dvou nebo více lidí, kteří se shromáždili, aby provedli pohovor s jedním uchazečem) nebo o výběrovou komisi (oficiálnější a větší pohovorový panel).
- **Assessment center** – jde o komplexnější přístup k výběru pracovníků, kdy se používají různé úkoly, které zachycují a simulují klíčové aspekty práce na pracovním místě. Jako dodatek se používají pohovory a testy, většinou bývá několik uchazečů hodnoceno najednou.
- **Výběrové testy** – může jít o psychologické testy, testy inteligence, testy osobnosti, testy schopností (získaných i potenciálních).

Na základě výběrového řízení se rozhodně o přijmutí či nepřijmutí uchazeče na dané pracovní místo.

2.3.5 Přijímání pracovníků

Přijímání pracovníků představuje řadu procedur. Ty následují poté, co je uchazeč informován o úspěšném vykonání výběrového řízení a současně tuto nabídku akceptuje. Končí dnem nástupu do pracoviště. Přijímání pracovníků obsahuje několik formálních i neformálních náležitostí. Hlavní formální náležitostí přijímání pracovníků je vypracování

¹⁹ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005, s. 156.

a následný podpis pracovní smlouvy. Součástí přijetí pracovníka je také vstupní lékařská prohlídka.

Po podpisu pracovní smlouvy následuje zařazení pracovníka do personální evidence, tj. pořízení osobní karty, mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení, vystavení podnikového průkazu atd. Pokud jde o nového pracovníka, je třeba převzít od předchozího zaměstnavatele zápočtový list sloužící pro potřeby důchodového zabezpečení a do 8 dnů podat přihlášky k sociálnímu a zdravotnímu pojištění.

Důležitou součástí přijímání pracovníka je samotné uvedení pracovníka na pracoviště, kdy je obeznámen se svými právy a povinnostmi, bezpečí a ochranou zdraví při práci a sociálně hygienickými podmínkami práce. Bezprostřední nadřízený pak také seznámí pracovníka s ostatními pracovníky daného týmu nebo oddělení. V případě, kdy je třeba nového pracovníka zacvičit nebo zaškolit, je mu přidělen instruktor či školitel.

2.3.6 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků

Řízení pracovního výkonu lze definovat jako systematický proces zlepšování pracovního výkonu organizace pomocí rozvíjení výkonu jedinců a týmů. Je to proces pro vytvoření sdíleného, společného chápání toho, čeho má být dosaženo.²⁰

Proces řízení pracovního výkonu se skládá z následujících kroků:

- projednání a uzavření ústní dohody nebo písemné smlouvy o pracovním výkonu,
- zpracování plánu výkonu a rozvoje pracovníka,
- řízení pracovního výkonu během období (nejčastěji 1 rok),
- závěrečné hodnocení pracovního výkonu pracovníka.

Na řízení pracovního výkonu by se měli zaměřovat především linioví manažeři. Mimořádný význam pro efektivní řízení pracovního výkonu má soustavná a efektivní komunikace mezi pracovníkem a manažerem v průběhu celého období, tj. manažer musí soustavně monitorovat pracovní výkon podřízeného a tento s ním pravidelně konzultovat. To pak přispívá k včasnému odhalování a řešení problémů pracovního výkonu.

Hodnocení pracovníků je velmi důležitá personální činnost zabývající se zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky

²⁰ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10.vyd. Praha: GRADA, 2007, s. 413.

daného pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům a dalším osobám, sdělováním výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednávání těchto výsledků s nimi a hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizaci opatření, která tomu mají napomoci.²¹

Lze rozlišit dvě podoby hodnocení pracovníků – neformální (průběžné hodnocení pracovníka nadřazeným během vykonávání práce, nebývá zaznamenáváno) a formální (systematické a standardizované hodnocení, je plánované a pořizují se z něj dokumenty, které slouží jako podklad pro další personální činnosti týkající se jednotlivců i skupin pracovníků).

2.3.7 Odměňování pracovníků

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznámá pouze mzdu nebo plat, popř. jiné formy peněžní odměny, který poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci, ale zahrnuje také povýšení, formální uznání a také zaměstnanecké výhody.²²

Na základě hodnocení pracovního výkonu pracovník dostává odměnu, která má nejčastěji podobu mzdy. Mzda může mít obvykle tyto formy:

- **Časová mzda** - hodinová, týdenní nebo měsíční částka, kterou pracovník dostává za svou práci.
- **Úkolová mzda** - pracovník je placen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede.
- **Podílová mzda** - odměna pracovníka je závislá na prodaném množství jednotek.

K motivaci pracovníků, která by měla vézt k jejich lepšímu výkonu, se mimo mzdy používají i další odměny. Jednak jsou to zaměstnanecké výhody (např. stravenky, firemní auto, mobil atd.) a pak také dodatkové mzdové formy. Mezi ně patří:

- **Odměna za úsporu času** - odměna pracovníka za to, že odvedl žádoucí množství práce během kratší doby, než byla stanovena.

²¹ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 3.vyd. Praha: Management Press, 2005, s. 194.

²² KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 3.vyd. Praha: Management Press, 2005, s. 265.

- **Prémie** - periodické prémie se závislostí na odvedeném výkonu nebo jednorázové prémie za mimořádný výkon.
- **Osobní ohodnocení** - použití k ohodnocení náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků pracovníka.
- **Odměňování zlepšovacích návrhů**
- **Podíly na výsledcích hospodaření organizace**
- **Ostatní výplaty** - např. 13 plat.

2.3.8 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Vzdělávání je proces, během něž určitá osoba získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje.²³ Každá organizace by měla mít vytvořený svůj vlastní systém vzdělávání, který pracovníkům organizace pomůže zvýšit své znalosti a kvalifikaci a dokáže je připravit na další případné příležitosti, které jim organizace může v budoucnu nabídnout.

Při vzdělávání je důležité vytvořit plán vzdělávání pracovníků, které by měl odpovídat na to, jaké vzdělávání má být zabezpečeno, komu, jakým způsobem, kým, kdy, kde, za jakou cenu a jak se budou hodnotit výsledky a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů.

Existuje celá řada metod vzdělávání pracovníků, přičemž se dají rozdělit do dvou základních skupin, a to podle toho, kde vzdělávání probíhá. Jde o:

- **Vzdělávání na pracovišti** – např. instruktáž při výkonu práce, coaching, mentoring, asistování, pověření úkolem, rotace práce, pracovní porady ad.
- **Vzdělávání mimo pracoviště** – přednáška, seminář, demonstrování, případové studie, workshop, brainstorming, simulace, hraní rolí ad.

Přitom platí, že vzdělávání na pracovišti je prováděno osobou z organizace, je levnější a pracovník zná dobře prostředí, kde vzdělávání probíhá. Vzdělávání mimo pracoviště je pak vykonáváno osobou z vnějšku organizace, je dražší a zaměřuje se spíše na vedoucí a specializované pracovníky.

²³ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10.vyd. Praha: GRADA, 2007, s. 461.

2.3.9 Péče o pracovníky

Důležitou součástí personálních činností je zabezpečit, aby pracovníci v dané organizaci měli pocit bezpečí, pochopení, možnosti dalšího rozvoje, uznání za práci atd. V nejširším pojetí se péče o pracovníky týká především těchto záležitostí:

- **Pracovní doba a pracovní režim** – jde především o to, aby pracovní doba byla rozvržena tak, aby měl pracovník dostatek volného času. Mimo jiné sem také patří otázka délky přestávek v práci a jejich rozvržení během pracovní doby.
- **Pracovní prostředí** – jedná se především o to, aby se pracovník na svém pracovišti cítil přirozeně a pohodlně a aby se tak mohl soustředit na svůj pracovní výkon. Důraz se klade především na fyzikální podmínky práce (pracovní ovzduší, osvětlení, hluk, barevná úprava pracoviště) a sociálně psychologické podmínky práce (zda pracovník pracuje sám nebo v týmu, hledisko kontroly pracovníka atd.).
- **Bezpečnost práce a ochrana zdraví** – zde jde především o to, aby zaměstnavatel dodržoval všechny podmínky týkající se bezpečnosti práce a ochrany zdraví pracovníků daných zákonem. Důležité je především stanovit základní pravidla, seznámit s nimi pracovníka a pak neustále sledovat pracoviště a jakákoli možná rizika ihned eliminovat.
- **Personální rozvoj pracovníků** – jde především o péči o kvalifikaci pracovníků, její další prohlubování a rozšiřování. S tím samozřejmě souvisí veškeré vzdělávací činnosti v organizaci a podpora rozvoje kariéry pracovníků.
- **Služby poskytované pracovníkům na pracovišti** – jde např. o stravování, zařízení sloužící k osobní hygieně a ukládání osobních věcí, zdravotní služby, poskytování pracovních oděvů a ochranných pracovních pomůcek, poskytování dopravy do zaměstnání atd.
- **Ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám** – zde může jít např. o poskytované poradenské služby pracovníkovi týkající se mimopracovních záležitostí, o služby spojené s využíváním volného času (sport, rekreace, kultura, cestování atd.) nebo o služby sledující zlepšování životních podmínek pracovníků (bydlení, mateřské školky, půjčky, pomoc v určitých životních situacích apod.).

2.3.10 Rozmíst'ování pracovníků a uvolňování lidí z organizace

Rozmíst'ování pracovníků lze nejpřesněji definovat jako kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními úkoly a s pracovními místy s cílem optimalizovat vztah mezi člověkem, jeho prací a pracovním místem, a tím dosahovat zlepšování individuálního, týmového i celoorganizačního pracovního výkonu.²⁴

Mimo jednotlivé rozmíst'ování pracovníků se personální útvar také musí starat o uvolňování lidí z organizace. Zaměstnanecký vztah může být ukončen dobrovolně pracovníkem, který odchází někam jinam, nebo končí svou kariéru svým penzionováním. S dobrovolným odchodem pracovníka na jiné pracoviště se v dnešní době musí počítat. Pracovníci často berou své zaměstnání jako dočasný bod ve své kariéře, ve které chtějí nadále pokračovat někde jinde. I penzionování je závažná změna a mělo by být dobře připraveno. Organizace by měla své zaměstnance na penzi připravit, zajistit jim jisté předdůchodové vzdělání a poskytovat jim poradenské služby týkající se důchodu.

Ve vzrůstající míře však lidé musí odcházet z organizace nedobrovolně. První možností je skutečnost, že zaměstnanec již delší dobu i přes veškerá upozornění zanedbává a neplní své povinnosti. Druhou možností pak často bývá propouštění z důvodu nadbytečnosti, kdy organizace potřebuje snížit své náklady a tak i přebytečné pracovníky. V tomto ohledu by měla nadbytečným pracovníkům pomoci s hledáním nového pracovního místa.

2.3.11 Personální informační systém

Podmínkou dobře vykonávané personální práce je dostatek věrohodných, detailních a aktuálních informací. Proto je potřeba v organizaci vytvořit a rozvíjet personální informační systém organizace. K jeho provozu jsou pak nejčastěji používány počítače. Počítačový personální informační systém je definován jako „plně integrovaná, celoorganizační síť dat, informací, služeb, databází, nástrojů a transakcí v oblasti lidských zdrojů.“²⁵

²⁴ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 3.vyd. Praha: Management Press, 2005, s. 221.

²⁵ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, 10.vyd. Praha: GRADA, 2007, s. 723.

Personální informační systém by měl obsahovat především informace o pracovnících, informace o pracovních místech, informace o personálních činnostech a informace o vnějších podmínkách.

Personální informační systém obsahuje nejen údaje ale i veškeré dokumenty spjaté s personalistikou. Přináší značné výhody a to především tím, že usnadňuje práci nejen personalistům, ale také všem vedoucím pracovníkům, a že snižuje náklady personální práce spojené s administrativou. V neposlední řadě také usnadňuje aktualizaci údajů a uchovávání dat potřebných pro analýzu vývojových trendů.

2.4 Význam řízení lidí pro organizaci a jeho přínos

Řízení lidských zdrojů na lidi pohlíží jako na bohatství. Už z toho vyplývá, že řízení lidí můžeme brát jako nástroj, jehož úloha je rozhodující pro zvyšování konkurenceschopnosti, výkonnosti a celkové ekonomické úspěšnosti organizace.

Řízení lidí a personální práce má zřetelný vliv na hospodářský výsledek. To souvisí například s redukováním zbytečných výdajů za přesčasovou práci v důsledku zvyšování produktivity práce během normální pracovní doby, s úsilím o snižování absence, s minimalizací fluktuace pracovníků a nákladů s tím souvisejících, se zaváděním a monitorováním efektivních programů ochrany zdraví a bezpečnosti při práci snižujících počet úrazů, s přiměřeným vzděláváním a rozvojem pracovníků, se snížením plýtvání materiálem pomocí překonávání špatných pracovních návyků a špatného přístupu k práci, s uzavíráním pracovního poměru jen s těmi nejlepšími uchazeči o práci, s uplatňováním kompetitivního a stimulačního systému odměňování a poskytování zaměstnaneckých výhod jako faktoru vytvářejícího motivační klima v organizaci, s vhodným propojováním činností pracovníků, s vhodnou organizací práce a s vhodným vytvářením pracovních týmů – tedy aktivitami vedoucími k zvyšování produktivity práce a kvality výrobků a služeb a mnohdy i k zvýšení individuálního výkonu a uspokojení pracovníků.

Samozřejmě také nemůžeme opominout výrazný podíl řízení lidských zdrojů na vytváření příznivých mezilidských vztahů v organizaci, ztotožňování jedince s cíli organizace atd. Všechny tyto věci se promítají do hospodářského výsledku a poté také do celkového postavení organizace.

2.5 Shrnutí

V této kapitole se bakalářská práce důkladněji zaměřila na teorii řízení lidí v organizaci. Vycházela přitom z momentálně nejuznávanějších teorií řízení lidí, tj. řízení lidských zdrojů a řízení lidského kapitálu, které také definovala a blíže popsala. Je velmi důležité, aby se celková koncepce řízení lidí v organizaci shodovala s celkovou strategií organizace, jak to již bylo rozvedeno v podkapitole týkající se cílů a úkolů řízení lidských zdrojů. V tomto hraje podstatnou roli personální útvar a především linioví manažeři.

Koncepce řízení lidských zdrojů a řízení lidského kapitálu oproti původní koncepci personálního řízení bere lidi nikoli jako náklady, ale jako aktiva, bohatství, o které je potřeba se důkladně starat a investovat do něj. Péče o pracovníky, jejich další vzdělávání, monitoring, vytváření tzv. dokonalého pracoviště ad. jsou věci, které dělají organizaci konkurenceschopnou a dokazují, že zvládnutí řízení lidí, je jednou z nejdůležitějších věcí na cestě k prosperitě organizace.

Bakalářská práce se v této kapitole zabývala teorií řízení lidských zdrojů, jejíž znalost a pochopení je nutná k dosažení cíle této práce, tj. k analýze a zhodnocení řízení lidských zdrojů v Olšanských papírnách, a.s. a především k návrhu možných zlepšení v řízení lidských zdrojů v této organizaci. Předtím, než bude bakalářská práce analyzovat lidské zdroje ve společnosti Olšanské papírny, seznámí čtenáře s touto organizací ve své další části.

3 Představení organizace Olšanské papírny, a.s.

Ve třetí kapitole bakalářské práce bude stručně představena organizace Olšanské papírny, a.s., tzn. organizace, jejíž řízení lidských zdrojů bude následně analyzováno. Bakalářská práce se nejdříve zaměří na historii organizace a poté na její marketingový mix.

3.1 Historie organizace Olšanské papírny, a.s.

Olšanské papírny, a.s. byly založeny v roce 1990, ale jejich historie, respektive historie jednotlivých závodů, sahá až do druhé poloviny 19. století. V tomto období se na Šumpersku rozvíjela průmyslová revoluce a právě tehdy se zde také začaly objevovat první papírny s mechanickou výrobou. A to na místech, kde se nacházely lesy pro získání potřebné celulózy a voda, kterou papírny potřebovaly pro svůj provoz.

Mezi papírnami, které vznikly v tomto období, byla papírna v Jindřichově, papírna v Aloisově, papírna v Lukavici a také papírna v Olšanech, od které je odvozen dnešní název akciové společnosti a jejímiž vlastníky byli bratři Schmidtové, majitelé ruční papírny v nedalekých Velkých Losinách.

Papírna v Jindřichově byla založena v druhé polovině 19. století členem rakouské říšské rady Martinem Kinkem a v roce 1908 byla transformována na akciovou společnost nesoucí název Jindřichovská továrna papíru se sídlem ve Vídni. Po vzniku Československé republiky bylo sídlo společnosti přesunuto do Prahy. V té době papírna v Jindřichově zahrnovala jak výrobu papíru, tak výrobu celulózy, lepenky a brusírnu dřeva.

Historie papírny v Aloisově byla jiná. Na místě dnešní papírny stála původně huť, ve které se zpracovávala nedaleko těžená železná ruda. Avšak koncem 19. století bylo kvůli vyčerpání zdrojů této nerostné suroviny majitelem Johannem z Lichtenštejna rozhodnuto, že bude přetransformována na papírnu. Postupem času se papírna rozvíjela a stala se jednou z nejvýznamnějších v okolí.

Nejpozději byla založena papírna v Lukavici. Na začátku 20. století ji nechal postavit na místě po vyhořelém mlýnu Petr Adámek. Tomu se však příliš nedařilo a tak byl nucen prodat ji do německého vlastnictví. V roce 1918 byl závod opět prodán a vznikla Lukavická strojní továrna na papír společnost s.r.o. se sídlem v Praze. V meziválečném období se papírna postupně rozrůstala a rozšiřovala svůj sortiment.

Vzhledem k tomu, že se všechny tyto tři papírny nacházely v Sudetech, ovládl je v průběhu druhé světové války německý kapitál, který výrobu zaměřil na zásobování Německa. Po druhé světové válce byly na základě dekretu prezidenta republiky o znárodnění dolů a některých průmyslových podniků v roce 1945 znárodněny. V dalších letech byly jednotlivé papírny několikrát různě slučovány a opět rozdělovány, až v roce 1958 vznikl národní podnik Olšanské papírny, kam patřily papírenské závody v Lukavici, Jindřichově, Aloisově, Olšanech, Vlčici, Litovli, Olomouci, Opavě, Žimrovicích, Rožnově pod Radhoštěm a také ruční papírna ve Velkých Losinách.

V roce 1989 došlo k transformaci národního podniku na podnik státní. V listopadu následujícího roku byl tento státní podnik ministrem průmyslu České republiky zrušen bez likvidace a jeho majetek vložen do akciové společnosti Olšanské papírny, která byla následně zprivatizována. Některé závody byly privatizovány zvlášť a pod akciovou společnost tak nadále patřily továrny v Lukavici, Aloisově, Jindřichově, Vlčici, Olšanech a Velkých Losinách. V roce 1996 došlo k prodeji závodu v Olšanech. V roce 2006 došlo k ukončení výroby v závodě ve Vlčici a vyčlenění papírny ve Velkých Losinách do samostatné akciové společnosti. Olšanské papírny, a.s. se tak dnes skládají ze tří závodů, a to v Jindřichově, Aloisově a Lukavici, kde se nachází také sídlo společnosti.

3.2 Marketingový mix organizace Olšanské papírny, a.s.

K bližšímu představení společnosti Olšanské papírny se autor bakalářské práce rozhodl použít její marketingový mix. Marketingový mix se skládá ze čtyř položek – produkt, cena, distribuce a propagace.

3.2.1 Produkt

Společnost Olšanské papírny se zaměřuje na výrobu širokého spektra různých druhů papírů. V současné době vyrábí Olšanské papírny ve třech závodech na šesti papírenských strojích cca 80 000 tun papíru ročně.

Hlavní skupiny výrobků Olšanských papíren zahrnují grafické papíry, kopírovací a kancelářské bílé a barevné papíry A3, A4, recyklované papíry, balicí papíry a sáčky a potištěné papíry. Trvalý vývoj a modernizace výrobků zahrnují také chráněné značky

PRIMA PRINT, PRIMA COPY, LUKASTERIK a zejména chráněný průmyslový vzor sáček LUKAFOL, který získal nejvyšší ocenění v oboru spotřebitelské obaly Zlatý Embax a cenu světové asociace Worldstar Award of Packaging.

Nejvýraznější podíl na odbytu společnosti a jejím standardním výrobkem jsou strojně hlazené nenatírané grafické papíry a kartony, které jsou vyráběny jako bezdřevé, s obsahem dřevoviny nebo recyklované. Dle přání zákazníka jsou také často vyráběny v různých barevných modifikacích. Obsáhlou škálu ofsetových papírů reprezentuje značka PRIMA PRINT, slibně se rozvíjející trh recyklovaných papírů a kartonů je pak zastoupen především značkou EKO. Společnost v této oblasti vyrábí také řadu barevných tiskových papírů, papíry určené pro výrobu sešitů, obálek a nekonečných tiskopisů. Tiskové a zpracovatelské parametry jsou zaměřeny na požadavky středně velkých podniků a umožňují velkou variabilitu při uspokojování specifických objednávek konečných odběratelů. Tyto druhy papíru jsou vyráběny v závodech v Aloisově a Jindřichově.

Kancelářské papíry, tj. strojně hlazené xerografické papíry reprezentuje značka PRIMA COPY. Papír je vyráběn z čistých přírodních vláken ve formátech A4, A3, případně v kotoučích. Tyto výrobky mají certifikovanou značku ECF. V nabídce pak nechybí ani recyklovaný papír PHOENIX vyrobený z vysoce jakostní druhé suroviny. Jako doplněk běžných kancelářských papírů pak společnost nabízí barevné xerografické papíry značky CX PRIMA COPY, které vyrábí v sytých i pastelových odstínech, ve formátech A3 a A4. Tyto druhy papíru jsou vyráběny taktéž v závodech v Jindřichově a Aloisově.

Posledním ale neméně důležitým produktem v portofóliu společnosti jsou balicí papíry a sáčky vyráběné v závodu v Lukavici. Jedná se o jednostranně hlazené, ekologické balicí papíry, na bázi čistých přírodních vláken. Tyto produkty jsou pak tradičním exportním výrobkem společnosti. Jsou vyráběny strojně hlazené, určené pro flexografický potisk a splňují veškeré logistické požadavky na distribuci výrobku a jeho ochranu před poškozením. Výrobky jsou dodávány v kotoučích, arších nebo tzv. „secare“ rolích. Papíry určené pro styk s potravinami jsou testovány pro tuzemský i zahraniční trh v souladu s platnou legislativou. Na vyžádání zákazníka mohou být také vyráběny až ze 100% recyklovaných surovin. V oblasti průmyslového balení zejména potravin jsou Olšanské papírny výrobcem nejširšího sortimentu papírových sáčků (17 typových druhů sáčků a více než 900 modifikací) ve střední Evropě.

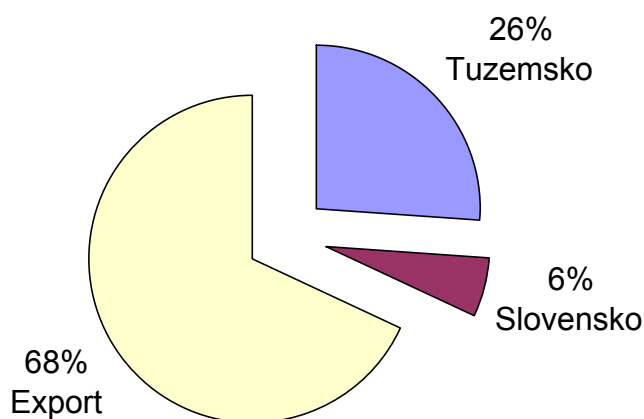
3.2.2 Cena

Cena produktů společnosti se liší jak u jednotlivých druhů papíru, tak u jejich barvy a především gramáže papíru. Jako taková je sestavována na obchodním oddělení a to podle očekávaného vývoje poptávky. Cena se v Olšanských papírnách, a.s. stanovuje v měsíčním až čtvrtletním intervalu.

Při prodeji produktů společnost za určitých podmínek poskytuje také slevy. Odběratelé mohou získat slevu ve výši 2% z kupní ceny při platbě předem. Stejně tak je poskytována i množstevní sleva. Při objednávce nad 20 tun činí 1% a při objednávce nad 50 tun 2%.

3.2.3 Distribuce

Společnost Olšanské papírny většinu svých výrobků vyváží do zahraničí. V roce 2008, obdobně jako v uplynulých letech, tvořili tuzemští odběratelé pouze 26% z celkového odbytu (viz Obrázek 2). Mezi největší tuzemské odběratele pak patří Al Invest Břidličná, a.s., Europrint, a.s., Finidr, s.r.o., Jiva Trade, s.r.o., Martek Medical, a.s., OSPAP Velkoobchod papírem, a.s. nebo Těšínské papírny, s.r.o.

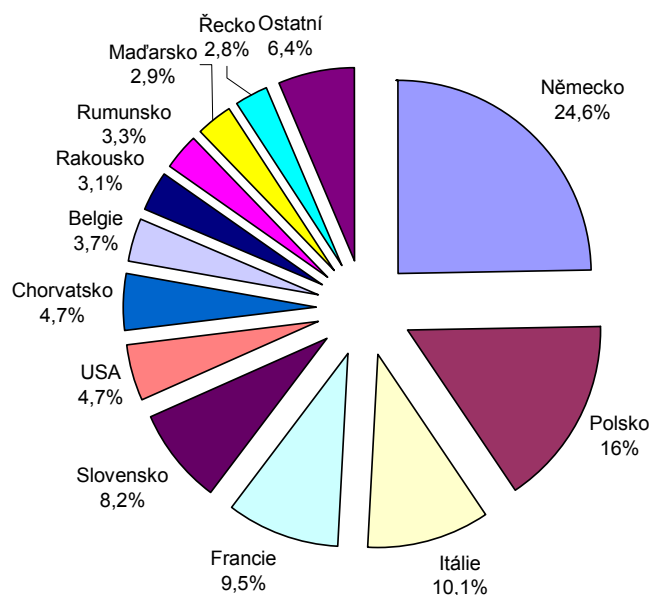


Obrázek 2 Podíl exportu na odbytu v roce 2008 (zdroj:[11])

Do zahraničí se vyvezlo až 74% prodaných výrobků. Největší podíl ze zahraničních odběratelů mělo již tradičně Německo (24,6%) s největšími odběrateli jako např. AWA Couvert, Bunzl Verpackungen GmbH, BlessOF GmbH, Petersen Allpa GmbH, Pfluger Kuvert GmbH nebo Steinmetz Briefumschlage. Druhý největší podíl pak mělo Polsko (16%), kde mezi největší odběratele patří společnosti Yagra a MAS Spolka z o.o. 10,1%

ze zahraničních odběratelů pak tvořili italské společnosti, např. Apollonio s.p.a., Cartotecnica Pugliese s.a.s nebo Fornaroli Carta s.p.a. S 9,5% je pak následovali francouzští odběratelé (z těch největších např. Alpeem s.a., GPV Navarre Diffusion, Pocheco s.a.) a s 8,2% odběratelé ze Slovenska (např. SCP Papier, a.s. nebo IGEPA – IGAZ – PAPIER, spol. s.r.o.).

Mezi další země kam společnost vyváží pak patří Chorvatsko, Bulharsko, Rakousko, Rumunsko, Maďarsko anebo Řecko. Za zmínku pak jistě stojí i odběratelé z USA, kteří tvoří 4,7% z celkových vývozu a mezi které již tradičně patří Central National-Gottesman, Inc. a Intermat Trading Corp (viz Obrázek 3).



Obrázek 3 – Podíl jednotlivých exportních zemí za rok 2008 (zdroj:[11])

K distribuci svých výrobků společnost využívá služby ČSAD logistik, konkrétně jejich kamionů. V České republice i v zahraničí společnost distribuuje jak koncovým spotřebitelům (většinou menší objem), tak do velkoobchodů (větší objemy). V zahraničí pak společnost využívá i tzv. agentů, tj. místních obchodníků, kteří za provizi hledají nové zákazníky a zprostředkovávají prodej.

Prodejnu jako takovou společnost neprovozuje, avšak existuje možnost drobného nákupu pro podnikatele přímo na expedici v lukavickém závodu. Mimo to má společnost uzavřenou dohodu o přednostních dodávkách do papírnickví v Obchodním domě Korzo v Šumperku.

Pro výrobu všech druhů papíru je zapotřebí buničina, kterou společnost zásobují jak tuzemští, tak zahraniční dodavatelé. Z tuzemských jsou to převážně společnosti Mondi Štětí, a.s. a Biocel Paskov, a.s, ze zahraničních pak Bukóza Holding, a.s. z Vranova

nad Teplou (Slovensko). Do společnosti se také dováží buničina z Ruska, jejímž zásobováním jsou pověřeni rakouští prostředníci. Mimo buničiny je společnost zásobována vápencem (dodavatelem je především Omya CZ, s.r.o. z Vápenné) a škrobem (zde jsou dodavatelem především Škrobárny Pelhřimov, a.s.).

3.2.4 Propagace

Záměrem akciové společnosti Olšanské papírny je oslovit především podniky a odbornou veřejnost, ne řadové spotřebitele. Tomu odpovídá i používaná propagace společnosti.

Olšanské papírny, a.s. se prezentují především v katalogích a odborných magazínech a publikacích, týkajících se papírnictví. Mimo to společnost provozuje i své internetové stránky www.olpa.cz. Další formou propagace je umístěné logo společnosti v papírnictví v Obchodním domě Korzo v Šumperku, a to na základě již uvedené dohody.

3.3 Shrnutí

Bakalářská práce v této kapitole představila akciovou společnost Olšanské papírny a její jednotlivé závody, jejichž historie sahá až do druhé poloviny 19. století. Tato společnost se dnes skládá ze tří hlavních závodů – Lukavice, Aloisov a Jindřichov, kde jsou na šesti papírenských zdrojů vyráběny tři hlavní druhy výrobků – grafické a speciální papíry, kancelářské papíry a balicí papíry a sáčky.

Bakalářská práce tyto produkty jednotlivě detailněji představila, dále pak popsala způsob jejich distribuce, propagace a stanovení ceny. Mimo to se zaměřila na představení hlavních dodavatelů společnosti a také odběratelů, mezi které ve velké míře patří zahraniční podniky, především pak německé.

Bakalářská práce představila Olšanské papírny, a.s., aby se následně mohla zaměřit na analýzu lidských zdrojů v této společnosti a navrhnout možná zlepšení. Toto bude obsahem následující kapitoly.

4 Řízení lidských zdrojů v Olšanských papírnách, a.s.

Následující část bakalářské práce se zaměřuje na řízení lidských zdrojů v konkrétních podmínkách akciové společnosti Olšanské papírny. Popisuje všechny personální činnosti ve společnosti, od vytváření a analýzy pracovních míst a personální plánování přes získávání pracovníků, jejich výběr a přijímání až po jejich hodnocení, odměňování, vzdělávání, péče o jejich potřeby ad. Informace potřebné k analýze řízení lidských zdrojů v Olšanských papírnách, a.s. autor bakalářské práce získal od vedoucí personálního oddělení této společnosti formou strukturovaných rozhovorů.

4.1 *Tvorba a analýza pracovních míst*

Ve společnosti Olšanské papírny je analýza pracovních míst odrazovým můstkem pro ostatní personální činnosti, protože poskytuje obraz práce na pracovním místě a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na daném místě pracovat.

Analýzu pracovních míst provádí na základě potřeb jednotlivých závodů, středisek a pracovišť útvar správního ředitele, konkrétně pak personální oddělení. Personální oddělení zpracovává na základě požadavků vedoucích pracovníků středisek jednotlivých závodů

a na základě souhlasu ředitele závodu obraz pracovního místa, vytvoření pracovního místa (design pracovního místa) a v některých případech požadujících změnu profilu pracovního místa také redesign (přestavbu) pracovního místa.

Vzhledem k tomu, že společnost Olšanské papírny musí reagovat na vysokou proměnlivost prostředí, funguje zde soustavná analýza změn obsahu a metod práce na pracovních místech, která je podkladem pro změny organizační struktury.

Analýza ve společnosti má určitý řád, který charakterizují otázky, které si společnost snaží zodpovědět. Tyto otázky společnost rozděluje na:

- otázky týkající se pracovních úkolů a podmínek (tvoří popis pracovního místa a pracovních podmínek na něm),
- otázky týkající se pracovníka (tvoří specifikaci požadavku pracovního místa a jsou zaměřeny na žádoucí charakteristiky schopností, chování a osobnosti pracovníka).

Změny organizační struktury patří ve společnosti Olšanské papírny k nejzávažnějším záležitostem řízení společnosti. Společnost je nucena vlivem vnějšího prostředí snižovat především náklady na práci a tím i počty pracovníků. V posledních dvou letech je analýza prováděna několikrát v roce.

Zpracovanou analýzu projednává personální oddělení se správním ředitelem, který ji předkládá představenstvu k následnému odsouhlasení. Analýza odsouhlasená představenstvem společnosti se tak stává základem pro ostatní personální činnosti. V konečném důsledku je analýza pracovních míst základem pro zefektivnění organizační struktury společnosti.

Jako zdroje informací potřebných pro analýzu pracovních míst společnost využívá znalosti bezprostředního nadřízeného pracovního místa, specialistů na analýzu pracovního místa a v neposlední řadě služby externích společností.

4.2 Personální plánování

Z provedené analýzy pracovních míst, která sloužila k definování pracovních míst a k odhalení rezerv ve vykonávání práce, se odvozuje potřeba pracovníků. Tedy jaké pracovníky a jaký počet Olšanské papírny potřebují a budou potřebovat ke splnění úkolů a cílů, které má společnost před sebou. Toto se stává úkolem personálního plánování.

Prvním krokem plánování ve společnosti Olšanské papírny je formulace strategických cílů a jim odpovídajících strategických plánů. Na těchto základech se formulují cíle strategického personálního řízení, které se vkládají do strategického personálního plánu. Personální plán zpracovává společnost po diskuzi mezi personalisty a vedoucími pracovníky. Vedení společnosti formuluje strategické cíle celé organizace a cesty, jak těchto cílů dosáhnout, přičemž zvažuje silné a slabé stránky organizace a příležitosti a hrozby vnějšího okolí, které by mohly ovlivnit dosažení strategických cílů. Personalisté pak zkoumají možnosti budoucí nabídky pracovních sil. Výsledky tohoto průzkumu přispívají ke zrealizování strategických cílů společnosti a cest k jejich dosažení.

Dlouhodobé, obecné a komplexně pojaté personální cíle obsažené ve strategických cílech společnosti se konkretizují ve střednědobém a krátkodobém personálním plánování. Tato konkretizaci ve společnosti probíhá v několika krocích. Nejdříve se rozepíší plánované úkoly společnosti na závody a střediska. Následuje odhad počtu pracovníků a kvalifikační struktury pracovníků, kteří budou v daných organizačních jednotkách

zapotřebí ke splnění plánovaných úkolů a zároveň se odhadne počet pracovníků, kteří budou pro tyto úkoly ve společnosti k dispozici.

Z těchto odhadů vzniká ve společnosti tzv. čistá potřeba pracovníků. Všechny podklady se shromažďují na personálním oddělení a tam se z nich vypracovává plán personálních činností k zajištění čisté potřeby lidských zdrojů na jednotlivých střediscích společnosti. Personální útvar při tom úzce spolupracuje s vedením společnosti, vedením jednotlivých závodů a útvarů společnosti. Tím je zabezpečen komplexní proces personálního plánování v organizaci.

Personální plánování se provádí dle strategických cílů společnosti na delší období, každoročně s výhledem na následující rok a dále se dle potřeb společnosti rozpracovává na kratší období.

Při personálním plánování se ve společnosti Olšanské papírny používají dvě následující metody:

- **Kaskádová metoda**, která přináší odhad potřeby pracovníků, ale i odhad pokrytí této potřeby z vnitřních zdrojů organizace. Při tom se vedení společnosti ve spolupráci s experty snaží dosáhnout vzájemné shody co se týče budoucího vývoje všech možných faktorů, které by mohly ovlivnit budoucí potřebu pracovních sil ve společnosti. Stanovené úkoly společnosti jsou postupně rozepisovány na závody a střediska.
- **Metoda manažerských odhadů** – ve společnosti se používá jen občas. Do této metody jsou ve společnosti zapojeni všichni vedoucí pracovníci společnosti. Manažeři na základě svých znalostí a zkušeností odhadují velikost a strukturu budoucí potřeby pracovníků. Odhady začínají na nejvyšší úrovni, tj. v představenstvu společnosti a postupují až k nejnižší úrovni vedení společnosti. Původní odhady jsou předmětem jednání, na základě připomínek jsou upravovány až do té doby, než dojde k jednotné interpretaci.

Součástí personálního plánování je také plánování rozvoje pracovníků, kdy se vedení společnosti ve spolupráci s ostatními vedoucími pracovníky a personálním oddělením zaměřuje na rozvoj pracovníků, jejich pracovní kariéru a jejich uspokojení z vykonávané práce. Toto je pro společnost důležité k tomu, aby v ní pracovníci měli pocit uspokojení z vykonávané práce, což přispívá k upevnění vazeb mezi pracovníky a organizací, zvyšování stability a přípravě pracovníků na plnění náročných úkolů.

4.3 Získávání pracovníků

Olšanské papírny, a.s. získávají pracovníky na volná pracovní místa z vnitřních zdrojů, z vnějších zdrojů a na krátkodobější činnosti nebo nárazové činnosti pak z doplňkových vnějších zdrojů.

Vnitřní zdroje pracovních sil tvoří ve společnosti:

- pracovníci uspořené v důsledku zlepšení organizace práce,
- pracovníci uvolňovaní v souvislosti se změnou organizační struktury,
- pracovníci vyškolení na to, aby mohli vykonávat náročnější práci,
- pracovníci, kteří mají pracovní místo, ale mají zájem a kvalifikaci a veškeré předpoklady přejít na nově vytvořené pracovní místo.

Hlavními vnějšími zdroji pracovních sil jsou pak pro společnost:

- volné pracovní síly na trhu práce (např. nezaměstnaní, kteří jsou registrovaní jako uchazeči o zaměstnání na úřadech práce),
- absolventi škol a učilišť,
- pracovníci, kteří dosud pracují jinde, ale nabídka pracovního místa je oslovila.

Doplňkovými vnějšími zdroji pro společnost na krátkodobější činnosti nebo nárazové činnosti zejména v dělnických profesích jsou:

- ženy v domácnosti,
- důchodci,
- studenti (prázdninové brigády).

Společnost v omezeném rozsahu, hlavně při obtížném obsazení některých profesí, používá i nabídek personálních agentur, se kterými dle potřeby smluvně spolupracuje.

Podle toho, na jakou pracovní pozici hledá společnost vhodného kandidáta, volí také metodu získávání pracovníků, která závisí především na:

- povaze a požadavcích pracovního místa,

- na rozhodnutí získání pracovníka z vnitřních zdrojů společnosti nebo z vnějších zdrojů,
- situaci na trhu práce,
- na tom, kolik pracovníků společnost potřebuje,
- na množství finančních prostředků, které může společnost na získávání pracovníků vynaložit,
- na tom, jak rychle je potřeba obsadit pracovní místo.

Ve společnosti Olšanské papírny jsou používány tyto metody získávání pracovníků:

- **Uchazeči se nabízejí sami** – uchazeč formou e-mailu nebo telefonického rozhovoru nabízí svoji kvalifikaci a schopnosti společnosti. Tuto metodu využívá společnost na pokrytí krátkodobějších manuálních prací anebo v období, kdy je vypsané výběrové řízení a uchazeč splňuje požadavky na zařazení do procesu výběrového řízení.
- **Doporučení stávajícího pracovníka** – stávající pracovník dá vedoucímu personálního oddělení nebo správnímu řediteli tip na vhodného jedince pro volné pracovní místo. Tato metoda je ve společnosti využívána jen ojediněle.
- **Inzerce ve sdělovacích prostředcích** – např. v rádiu Olomouc, na internetu.
- **Inzerce na stránkách úřadu práce** – v tomto společnost spolupracuje s úřady práce v Šumperku a Zábřehu.

4.4 Výběr pracovníků

Společnost volí způsob výběru pracovníků dle toho, na jakou pracovní místo hledá vhodného kandidáta.

Pokud se jedná o dělnickou profesi, provádí se tyto činnosti:

- zkoumání dokumentů předložených uchazečem, v tomto případě jednoduchého dotazníku,
- polostrukturovaný pohovor,
- lékařské vyšetření - to se ve společnosti používá především v těch případech, kde by mohlo dojít k ohrožení zdraví pracovníka. Jedná se pouze o doplňkovou metodu.

Pokud se jedná o technicko-hospodářské pracovníky, provádí se tyto činnosti:

- zkoumání životopisu pracovníka,
- v některých případech zkoumání hodnocení či referencí,
- zkoumání dokladů o vzdělání, případně praxi,
- strukturovaný či polostrukturovaný pohovor,
- zkoumání posudků.

Proces výběru pracovníků končí informováním uchazečů o rozhodnutí o výběru. Personální oddělení nejprve informuje uchazeče vybraného v prvním pořadí a uchazeče, kteří nepřicházejí v úvahu, přičemž informace pro vybraného uchazeče obsahuje i nabídku zaměstnání a znovu se mu zopakují všechny podstatné charakteristiky pracovního místa.

Personální oddělení požádá vybraného uchazeče, aby organizaci obratem sdělil, zda jeho zájem o zaměstnání trvá a kdy se mu hodí přijít do organizace k dalšímu jednání. Teprve poté, když přijme nabídku společnosti, informuje personální oddělení uchazeče, kteří se ve výběru ocitli na dalších několika místech. Tyto si společnost nechává v rezervě pro případ, že by první uchazeč v pořadí z nějakého důvodu nabídku odmítl.

4.5 Přijímání pracovníků

Proces přijímání pracovníků v Olšanských papírnách, a.s. probíhá na personálním oddělení. Personální oddělení k této příležitosti připravuje nejdůležitější formální náležitosti přijímání pracovníka a nejdůležitější dokumenty, přičemž si některé dokumenty vyžádá také od pracovníka. Jedná se o tyto dokumenty:

- zápočtový list,
- lékařská prohlídka – smluvní lékařské zařízení,
- pracovní smlouva,
- mzdový výměr nebo individuální dohoda o mzdě,
- popis pracovního místa.

Po podpisu pracovní smlouvy je pracovník zařazen do personální evidence, do osmi dnů je pak přihlášen k sociálnímu a zdravotnímu pojištění. Následně je vyškolen pracovníkem bezpečnosti práce. O tomto školení je veden záznam.

Přijímaný pracovník je pak personalistou nebo správním ředitelem představen svému bezprostřednímu nadřízenému. Ten seznámí pracovníka s jeho právy a povinnostmi, a to bez ohledu na to, že tak již učinil pracovník personálního oddělení. Bezprostřední nadřízený se zaměří na detailnější informace související s příslušnou organizační jednotkou, ve které bude pracovník pracovat.

Nového pracovníka pak představí ostatním pracovníkům střediska a přidělí mu školitele (instruktora), který ho v dané profesi zaškolí. Bezprostřední nadřízený novému pracovníkovi zároveň poskytne informace o sociálně-hygienických podmínkách práce a přidělí mu ochranné pomůcky.

V závěru celé procedury je pracovník zaveden na místo výkonu práce, je mu přiděleno a předáno nezbytné zařízení potřebné k výkonu práce (např. stroje, nástroje, kancelářský stůl, počítač atd.) a následně mu je přidělen pracovní úkol.

V neposlední řadě je pracovník hned při nástupu do zaměstnání nebo následně seznámen s dalšími důležitými dokumenty jako je pracovní řád, propustkový řád, kolektivní smlouva ad. Proces přijímání pracovníka končí během dne jeho nástupu do práce.

4.6 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků

Ve společnosti Olšanské papírny, a.s. jsou při řízení pracovního výkonu uplatňovány dva přístupy:

- Tradiční řízení zaměřené na vysoký výkon a s tím spojené vzdělávání a rozvoj pracovníků a jejich odměňování.
- Nová koncepce, která vychází z principu participace pracovníka na řízení a spolurozhodování o své práci a která z pracovníka a jeho bezprostředního nadřízeného dělá rovnoprávné partnery. Tato metoda je uplatňována například na středisku výroby sáčků.

Řízení pracovního výkonu ve společnosti Olšanské papírny, a.s. zahrnuje hodnocení pracovníků, vzdělávání a rozvoj pracovníků a odměňování pracovníků. Všechny tyto tři personální činnosti tvoří ve společnosti jeden vzájemně propojený a vzájemně se ovlivňující celek.

Hodnocení pracovního výkonu je jednou z nejdůležitějších personálních činností ve společnosti, která ovlivňuje odměňování pracovníků, jejich rozmisťování a vzdělávání. Hodnocení pracovníků je ve společnosti nejúčinnějším nástrojem stimulování pracovníků a zlepšování pracovního výkonu v organizaci.

Jednotlivé pracovníky hodnotí jejich bezprostředně nadřízený (mistr), jenž vyhodnotí ukazatele, které byli k danému pracovnímu místu stanoveny, a hodnocení předá vedoucímu střediska ke schválení, případně doplnění. Konečné hodnocení je pak na řediteli závodu nebo řediteli společnosti.

Celkový pracovní výkon se vždy hodnotí za kalendářní měsíc, hodnocení některých ukazatelů však může probíhat také v průběhu daného měsíce. Pracovníkům jsou v příloze k mzdovému výměru nebo individuální smlouvě o mzdě stanoveny úkoly a prémioví ukazatelé. S jednotlivými úkoly je pracovník důkladně seznámen, stejně jako s podmínkami k dosažení prémie. Na konci měsíce je pracovník vždy seznámen se svým hodnocením za dané období a s konečnou výší prémie.

Odlišné hodnocení ukazatelů a stanovených úkolů je u pracovníků obchodního útvaru. Tito zaměstnanci jsou hodnoceni za měsíční plnění úkolů a za čtvrtletní plnění úkolů. Hodnocení provádí obchodní ředitel, ale konečné schválení vyhodnocených úkolů je vždy na řediteli společnosti.

4.7 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků se ve společnosti Olšanské papírny řídí ujednáním v Kolektivní smlouvě, Vnitřním mzdovým předpisem a Organizačním řádem. U pracovníků ve společnosti Olšanské papírny jsou uplatněny tyto druhy mzdy:

- Hodinová mzda + výkonnostní prémie
- Měsíční mzda + výkonnostní prémie
- Smluvní mzda

Jednotliví pracovníci jsou zařazováni do příslušných tarifních tříd na základě sjednaného druhu vykonávané práce uvedené v pracovní smlouvě. Podkladem pro zařazení pracovníka do tarifní třídy je porovnání skutečně vykonávané práce dle pracovní náplně pracovníka, a to podle její složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, podle obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. K tomuto slouží Vnitřní mzdový předpis, jehož přílohou je Sborník dělnických a technickohospodářských profesí. Pracovníci, se kterými společnost sjednala mzdu v Manažerské smlouvě nebo v Individuální dohodě, nejsou zařazováni dle tohoto sborníku. Mzda sjednaná v Manažerské smlouvě podléhá rozhodnutí a schválení představenstvem společnosti a mzda sjednaná v Individuální dohodě o mzdě podléhá rozhodnutí a schválení vedením a.s.

Dělnické profese jsou ve společnosti Olšanské papírny odměňovány hodinovou mzdou (viz Tab.1), technickohospodářské profese pak měsíční mzdou (viz Tab.2). Mzda je splatná po vykonání práce, a to nejpozději v den stanovený pro organizaci jako výplatní termín.

Tab.1: Mzdové tarify pro dělnické profese (zdroj:[11])

Třída	Tarify s rozpětím v Kč/hod.	Stanovená výše prémie v %	Třída	Tarify s rozpětím v Kč/hod.	Stanovená výše prémie v %
8	72 - 88	20-30			
7A	63 – 77	20,25,30	7B	60 – 73	10,15,20
6A	55 – 68	10,12,15,20	6B	52 – 65	10,12,15,20
5A	48 – 59	10,12,15,20	5B	47 – 56	10,12,15,20
4A	45 – 51	10,12,15,20	4B	45 – 50	10,12,15,20

Tab.2: Mzdové tarify pro technickohospodářské profese (zdroj:[11])

<i>Třída</i>	<i>Tarify s rozpětím v Kč/měsíc</i>	<i>Stanovená výše prémie v %</i>
9	8 100 - 10 500	10
10	10 200 - 13 000	12
11	12 600 - 15 300	12
12	14 900 - 17 700	15
13	17 100 - 20 000	15
14	19 400 - 22 200	15
15	21 600 - 24 700	18

Mimo stanovených hodinových mezd, měsíčních mezd a smluvních mezd přísluší pracovníkům společnosti tyto dodatkové mzdové formy:

- **Výkonnostní prémie** – udělovaná podle množství a kvality odvedené práce a dosahovaných výsledků, a to ve výši stanovené v tabulce mzdových tarifů pro dělnické profese, v tabulce mzdových tarifů pro technickohospodářské profese a v Individuální dohodě o mzdě. Výkonnostní prémie se vyplácí o měsíc pozadu.
- **Příplatek za práci přesčas** – 25 % průměrného výdělku nebo 50 % průměrného výdělku, pokud je práce přesčas konaná v noci, ve dnech volna nebo o sobotách a nedělích.
- **Příplatek za práci v sobotu a neděli** – pracovníkům, kteří pracují v sobotu a neděli poskytuje společnost příplatek ve výši 24,30 Kč/hod.
- **Příplatek za práci ve vícesměnných provozech** – za dobu odpolední práce přísluší pracovníkovi příplatek ve výši 6 Kč/hod, za dobu noční práce pak příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku, nejméně však 9 Kč za hodinu práce.
- **Příplatek za práci v noci** – za práci v noci přísluší pracovníkovi příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku, nejméně však 9 Kč za hodinu práce.
- **Příplatek za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí** – za práci v tomto prostředí pracovníkovi přísluší příplatek ve výši 7 Kč/hod.

- **Odměna za pracovní pohotovost** – pracovní pohotovost může společnost po pracovníkovi požadovat, jen jestliže se s ním o tom dohodne. Za dobu pracovní pohotovosti přísluší pracovníkovi odměna nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku. V sobotu, neděli a ve svátek pak ve výši 20 % průměrného výdělku.
- **Mimořádné odměny** – v rámci limitu mzdových prostředků závodu, ředitelství společnosti a hospodářských středisek společnosti mohou být pracovníkům přiděleny i další odměny. Tyto mimořádné odměny se přiznávají za výjimečné pracovní výsledky nebo plnění mimořádných úkolů. O poskytování mimořádných odměn rozhoduje na ředitelství společnosti její ředitel, na závodech pak ředitel závodu.

4.8 Péče o pracovníky

Společnost Olšanské papírny o své pracovníky pečuje především v těchto oblastech:

- **Lékařské prohlídky** – společnost zabezpečuje vstupní lékařské prohlídky uchazečů v rámci přijímacího řízení. Dále pak hradí náklady na speciální lékařské prohlídky, které jsou potřebné k doplnění vstupní prohlídky, náklady na povinné preventivní a povinné výstupní prohlídky (v případě, že nejsou hrazeny pojišťovnou), náklady na lékařské prohlídky při rozšiřování nebo zvyšování kvalifikace pracovníka a náklady na lékařské prohlídky související se změnou sjednaného druhu práce.
- **Bezpečnost a ochrana zdraví při práci** – ve společnosti se řídí směrnicí bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a Regulativem OOPP. Společnost zajišťuje průběžné vyhodnocování rizik ohrožení života a zdraví pracovníků a na jeho základě zajišťuje poskytování osobních ochranných pracovních prostředků, mycích, čistících a dezinfekčních prostředků dle rozsahu znečištění pracovníků při práci a v případě vzniku nepříznivých mikroklimatických podmínek na pracovištích též poskytování ochranných nápojů. Společnost průběžným měřením zjišťuje a kontroluje hodnoty sledovaných rizikových faktorů (hluk) a zabezpečuje, aby byly omezeny na co nejnižší dosažitelnou úroveň v souladu s platnými právními předpisy. Jednou ročně, a to v měsíci dubnu, provádí společnost komplexní prověrku bezpečnosti a ochrany zdraví ve všech závodech a.s.

- **Vzdělávání** – oblastí vzdělávání ve společnosti Olšanské papírny se zabývá další podkapitola bakalářské práce.
- **Stravování** – společnost pro své pracovníky provozuje závodní jídelny, a to v každém svém závodu. Společnost hradí věcné a provozní náklady na závodní stravování a umožňuje důchodcům, kteří ve společnosti pracovali do odchodu do důchodu, stravování ve svých závodních jídelnách za plnou cenu.
- **Penzijní připojištění** – pracovníkům, kteří mají uzavřenou smlouvu o penzijním připojištění a kteří jsou v pracovním poměru v Olšanských papírnách, a.s. déle než 1 rok, přispívá společnost měsíčně 400 Kč na penzijní připojištění.
- **Dovolená** – pracovníci společnosti Olšanské papírny mají kromě zákonem stanoveného nároku na 20 dní dovolené ročně možnost čerpat dalších 5 dní dovolené navíc.

4.9 *Vzdělávání a rozvoj pracovníků*

Jedním z hlavních úkolů řízení lidských zdrojů ve společnosti Olšanské papírny je optimálně spojovat pracovníka s jeho pracovními úkoly a zároveň zajistit, aby byl nejen schopen a připraven plnit úkoly spojené s daným pracovním místem, ale také úkoly nové a náročnější, úkoly vyžadující nové, hlubší či širší znalosti a dovednosti, úkoly související se změnami podoby práce. Aby byl pracovník schopen tyto úkoly plnit, je nutné zajistit jeho další vzdělávání a rozvoj jeho schopností.

Vzdělávání ve společnosti Olšanské papírny zajišťuje útvar správního ředitele prostřednictvím personálního útvaru. Personální útvar zajišťuje školení a vzdělávání pracovníků, které jsou nutné k vykonávání činností vyplývajících z jejich pracovního zařazení. Personální útvar zajišťuje také další vzdělávání a školení k zvyšování odbornosti pracovníků ve společnosti.

Pro tyto účely vypracovává personální útvar jednou ročně Plány vzdělávání pro jednotlivé závody a ředitelství společnosti. Společnost Olšanské papírny zabezpečuje vzdělávání a rozvoj pracovníků v následujících třech oblastech:

- **Obsluha vyhrazených technických zařízení** – jedná se o periodické vzdělávání např. jeřábníků, lešenářů, řidičů, kteří se připravují na získání nového oprávnění nebo na přezkoušení.

- **Odborné znalosti a dovednosti** – jedná se o semináře pro vedoucí pracovníky a mistry nebo o školení a kurzy týkající se nových poznatků ve výrobě.
- **Aktuální účelová školení** – týkají se vedoucích pracovníků jednotlivých závodů. Provádějí se tehdy, když je to ve společnosti nutné, a to s vazbou na novelizace zákonů a nařízení.

Vzdělávání v Olšanských papírnách, a.s. je zabezpečováno vnitřními subjekty (mistři, odborní pracovníci) i vnějšími subjekty (odborné firmy a agentury) a to jak v jednotlivých závodech společnosti, tak mimo ně.

4.10 Rozmíst'ování pracovníků a uvolňování lidí z organizace

K rozmíst'ování pracovníků dochází ve společnosti Olšanské papírny dle aktuálních personálních plánů. V řadě případů, zejména pak v dělnických profesích, dochází ve společnosti k převedení zaměstnanců na nová pracovní místa.

Nejčastěji se tak děje u pracovních míst u papírenských strojů, kde zaměstnanec ve většině případů nastupuje na místo druhého pomocníka, po zapracování postupuje na místo prvního pomocníka a po určité době se může dopracovat až na strojvedoucího. Toto se děje u převíječek papíru, řezaček, obsluhy sáčkových strojů, obsluhy tiskařských strojů apod. Jedná se zejména o profese, kde je nutné zapracování, zručnost a myšlení v souvislosti s touto výrobou.

Uvolňování lidí z organizace se ve společnosti Olšanské papírny děje nejčastěji ukončením či také rozvázáním pracovního poměru nebo odchodem pracovníka do penze. Ukončení či také rozvázání pracovního poměru (ukončení pracovní smlouvy) je právní akt, jímž končí smluvní vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Ve společnosti se při něm postupuje podle právních platných předpisů. Pracovní poměr může být ukončen následujícími způsoby:

- dohodou,
- výpovědí,
- okamžitým zrušením,
- zrušením ve zkušební době,
- uplynutím sjednané doby,

- úmrtím pracovníka.

K ukončení pracovního poměru dochází buď z podnětu pracovníka nebo společnosti. Propouštění pracovníků z podnětu společnosti dochází nejčastěji dvěma způsoby:

- pracovník neplní zadané úkoly, které jsou pevně spjaty s daným pracovním místem, ani po předešlých upozorněních k nápravě, či se projevuje chováním neslučitelným s platnými právními normami nebo vnitřními předpisy společnosti,
- pracovník je propuštěn z důvodu nadbytečnosti.

Propouštění pracovníků z důvodu nadbytečnosti předchází ve společnosti Olšanské papírny, a.s. vždy rozhodnutí představenstva o organizační změně. Představenstvo společnosti rozhodne o změně struktury společnosti a o zrušení jednotlivých pracovních míst k určitému datu. Tuto organizační změnu a propouštění pracovníků představenstvo společnosti konzultuje s odbory. Následně jsou informováni jednotliví pracovníci, jichž se propouštění týká. Jako poslední krok je informování příslušného úřadu práce.

Při penzionování pracovníků pracovníci odchází do starobního důchodu, plného invalidního důchodu nebo do předčasného důchodu. Pracovní poměr je nejčastěji ukončen dohodou a většinou je to na popud pracovníka, který si požádá o starobní, plný invalidní nebo předčasný důchod. Při rozvázání pracovního poměrů z důvodu nadbytečnosti pracovníci společnosti většinou, pokud jim to věk dovoluje, odchází do předčasného důchodu. Pracovníci pobírající důchod v mnoha případech ve společnosti dále pracují na základě nově uzavřené pracovní smlouvy, dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti.

4.11 Personální informační systém

Ve společnosti Olšanské papírny, a.s. je využíván informační systém společnosti SAP, konkrétně pak modul HR mzdy. Základem tohoto modulu jsou všechny potřebné informace týkající se zaměstnance. Z tohoto důvodu je ve společnosti využíván ze 48 % pro řízení lidských zdrojů. Modul Personalistika nebyl pro tento informační systém společností zakoupen.

Personální oddělení společnosti má vytvořen vlastní nepočítačový personální systém, který navazuje na informace z modulu HS mzdy. Na informace z tohoto modulu navazuje např. hlídání povinných lékařských prohlídek, povinná školení, která se opakují ve stanovených časových intervalech, jiná školení pro získávání odbornosti pracovníků, tvorba personálních plánů, schéma pracovních míst, organizační struktura, vzory dokumentů a směrnice a všechny ostatní činnosti nutné k práci personálního útvaru.

4.12 Zhodnocení úrovně řízení lidských zdrojů v Olšanských papírnách, a.s.

V této podkapitole se autor bakalářské práce na základě provedené analýzy pokusí zhodnotit celkovou úroveň řízení lidských zdrojů v Olšanských papírnách, a.s. Zároveň se bude snažit pro společnost vytvořit doporučení týkající se jednotlivých personálních činností.

Samotné analýze a vytváření pracovních míst tak, jak probíhá ve společnosti Olšanské papírny, není co vytknout. Analýze pracovních míst je ve společnosti přikládán dostatečný důraz, jelikož vedení společnosti ví, že se jedná o zásadní odrazový můstek nejen pro další personální činnosti, ale také pro celkovou efektivnost hospodaření společnosti. Proto je analýzou a vytvářením pracovních míst pověřen specializovaný útvar – personální oddělení, přičemž je jeho práce kontrolována a musí být odsouhlasena správním ředitelem a členy představenstva. Tím se zabezpečí sladění záměrů personálního oddělení se záměry celé společnosti. Společnost si je zároveň vědoma toho, že se nachází ve velmi proměnlivém prostředí, a proto je nutné analýzu provádět soustavně.

Stejně tak personální plánování ve společnosti probíhá v podstatě bez problému. Tím je opět pověřeno personální oddělení, které vypracovává jak dlouhodobé, tak střednědobé a krátkodobé personální plány, a to po poradě s vedoucími pracovníky a po prozkoumání možností budoucí nabídky volných pracovních sil, což zabezpečí to, že plány budou reálné a zároveň v souladu se strategickým plánem společnosti. Další silnou stránkou personálního plánování ve společnosti Olšanské papírny je zakomponování plánu dalšího rozvoje pracovníků a plánu získávání a výběru pracovníků. Na druhou stranu ve společnosti není přikládán příliš velký význam fluktuaci pracovníků a její prognostice, což může často vyvolat nechtěné a vysoké náklady. Stejně tak skutečnost, že

se ve společnosti při personálním plánování upřednostňují expertní metody před manažerskými odhady, zvyšuje náklady společnosti.

S následujícím získáváním pracovníků společnost velké problémy nemá, což je dáno především větší procentem nezaměstnanosti a dostatečným počtem kvalifikovaných pracovníků v dané oblasti. Přesto si autor bakalářské práce myslí, že by společnost v této oblasti mohla snížit své náklady, které jsou v této oblasti nadbytečně vysoké, a to následujícími způsoby – zlepšením přípravy stávajících pracovníků na náročnější práci, snížením spolupráce s personálními agenturami a využíváním e-recruitmentu neboli získávání pracovníků pomocí počítačových sítí.

Mezi silné stránky samotného výběru pracovníků společnosti se dá zařadit logická diferenciací požadavků na dělnické profese a technicko-hospodářské pracovníky a také vyčkávání s odmítnutím uchazečů na dalších místech až poté, co uchazeč na prvním místě potvrdí zájem o dané pracovní místo. Slabou stránkou je ovšem skutečnost, že společnost věnuje více péče tomu, zda uchazeči splňují požadavky daného pracovního místa, než tomu, zda splňují i požadavky organizace jako celku. Tyto požadavky by měly zahrnovat oddanost a schopnost efektivně pracovat jako člen týmu.

Následné přijímání pracovníků probíhá ve společnosti Olšanské papírny přesně dle platných zákonů a autor bakalářské práce ho shledává bezproblémovým.

Řízení pracovního výkonu a jeho hodnocení je ve společnosti také dobře zabezpečeno a zdá se, že působí jako výrazný stimul pro pracovníky společnosti. Jako jednoznačné klady autor práce vidí výraznou účast liniových manažerů a propojenost hodnocení pracovního výkonu se vzděláváním a odměňováním. Nesmíme opomenout ani nový koncept ve společnosti, který se začíná objevovat na vybraných pracovních místech a který je založen na principu participace pracovníka na řízení a spolurozhodování o jeho práci.

Jednoznačná propojenost hodnocení pracovního výkonu s odměňováním pracovníků zabezpečuje ve společnosti Olšanské papírny požadovanou stimulaci pracovníků. Ti jsou díky Kolektivní smlouvě, Vnitřnímu mzdovému předpisu a jeho příloze - Sborníku dělnických a technicko-hospodářských profesí (nebo naopak díky Manažerské smlouvě) jednoznačně obeznámeni o výši své mzdy, výkonnostních prémiech a mimořádných odměnách. Stejně tak pracovníci společnosti dostávají zasloužené příplatky dle platných zákonů.

Jako dostatečný stimul se jeví také další zaměstnanecké výhody. Společnost přispívá svým zaměstnancům na penzijní připojištění a na stravování v závodních

jídelnách. V otázce péče o pracovníky dodržuje společnost všechny platné zákony, které se týkají lékařských prohlídek a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Pracovníci mají navíc možnost čerpat 5 dní dovolené navíc nad rámec zákona. Autor bakalářské práce by však chtěl v této oblasti personálnímu útvaru doporučit, aby kladl větší důraz na otázku zaměstnaneckých vztahů, jejíž řešení ve společnosti Olšanské papírny mu přijde nedostatečné.

Vzdělávání pracovníků je ve společnosti řízeno důkladně a je, jak již bylo zmíněno, začleněno do personálního plánování. Autor bakalářské práce se však domnívá, že by měly Olšanské papírny do vzdělávání investovat více prostředků, a to především na vzdělávání řadových pracovníků. Vzdělávání této oblasti zaměstnanců mu totiž na rozdíl od vzdělávání manažerů přijde nedostatečné a myslí si, že investicí do přípravy stávajících pracovníků na náročnější pracovní pozice by společnost ušetřila budoucí náklady vydané na získání pracovníků z externích zdrojů.

Propouštění pracovníků ve společnosti probíhá dle platných právních předpisů. Podle informací získaných autorem bakalářské práce nedochází k častému ukončení pracovního poměru ze strany pracovníka, což ukazuje na dostatečnou spokojenost s daným pracovním místem a péči o pracovníky ve společnosti. Stejně tak prodlužování smluv s pracovníky, kteří jsou již v důchodu, se autorovi jeví jako velké plus. Problém však vidí v nedostatečné podpoře pracovníků propouštěných z důvodu nadbytečnosti. Dle názoru autora této práce by měla společnost takto propouštěným pracovníkům více pomáhat s hledáním nového pracovního místa, popř. se snažit nalézt jiné vhodné volné místo uvnitř společnosti.

V oblasti personálního informačního systému by autor bakalářské práce společnosti doporučil investovat do modulu Personalistika, který by pracovníkům personálního oddělení jistě ušetřil spoustu času při zpracovávání informací týkajících se personalistiky.

Řízení lidských zdrojů v Olšanských papírnách, a.s. jako celek se autorovi bakalářské práce jeví jako efektivní a podporující záměry společnosti, avšak doporučil by vedení změnu přístupu ke svým pracovníkům, co se pohledu na pracovníky jako na lidský kapitál týče.

4.13 Shrnutí

Poslední kapitola bakalářské práce se důkladněji zaměřila na řízení lidských zdrojů v podmínkách konkrétní organizace, v tomto případě v Olšanských papírnách, a.s. Verbálně analyzovala jednotlivé personální činnosti ve společnosti, stejně tak jako personální informační systém.

V poslední subkapitole pak autor bakalářské práce zhodnotil celkovou úroveň řízení lidských zdrojů v Olšanských papírnách, a.s. a ačkoli neshledal nějaké závažné nedostatky, upozornil na to, co by společnost mohla v otázce personalistiky změnit a zefektivnit tak celý systém řízení lidských zdrojů.

Společnost Olšanské papírny by dle autora bakalářské práce měla především klást mnohem větší význam na predikci fluktuace pracovníků, zaměřit se více na vzdělávání na dělnických profesích, budovat kvalitní pracovní prostředí a loajalitu svých pracovníků, pomáhat svým pracovníkům v rozvoji jejich kariéry a připravovat je na náročnější pozice, čímž by se snížily náklady na získávání pracovníků z externích zdrojů.

Při získávání pracovníků z externích zdrojů by se pak mohla snažit využívat e-recruitmentu a přikládat větší význam tomu, zda uchazeči splňují požadavky organizace jako celku a nejenom požadavky daného pracovního místa. Autor bakalářské práce by společnosti Olšanské papírny, a.s. na závěr doporučil investovat do nového personálního informačního systému, jenž by personálnímu oddělení ulehčil práci a to by se tak mohlo zaměřit na odstranění výše uvedených nedostatků.

Závěr

Řízení lidských zdrojů, jak již bylo několikrát zmíněno, v dnešní době představuje jednu z nejdůležitějších cest vedoucích k efektivnosti jakékoli organizace. Minulé století mělo velký význam ve formování a rozvoji managementu, se kterým vždy bylo a stále je bezpodmínečně spjata personální řízení, dnes již nahrazené právě pojmem řízení lidských zdrojů.

Stejně jako management se personální řízení, resp. řízení lidských zdrojů neustále vyvíjelo a tento vývoj neustává ani v dnešní době, kdy se nepřetržitě objevují nové názory a přístupy týkající se personalistiky. Hlavní změnou, kterou oproti personálnímu řízení lidských zdrojů (potažmo řízení lidského kapitálu) přineslo, je pohlížení na jednotlivé pracovníky jako na bohatství, kapitál, o který je potřeba se starat, aby pomohl k dosažení organizačních cílů, a ne jako na pouhé náklady.

I v dnešní době však můžeme pořád sledovat, že ve většině dnešních organizacích tímto směrem k lidem a k otázce jejich řízení přistupováno není. Tyto organizace mají často problém udržet si své pracovníky, do kterých již investovali nemalé peníze, a neustálé vkládání dalších a dalších finančních prostředků na obsazení stejného pracovního místa je jasným důkazem, že by svůj postoj k řízení lidských zdrojů měly změnit.

Cílem této bakalářské práce bylo mimo jiné zjistit, zda se vybraná organizace řídí novými přístupy k řízení lidí, či nikoli. Prostřednictvím strukturovaných rozhovorů s vedoucí pracovníci personálního oddělení společnosti Olšanské papírny získal autor bakalářské práce informace, podle kterých mohl provést analýzu personálních činností v této společnosti, posoudit celkovou úroveň řízení lidských zdrojů a vytvořit doporučení týkajících se personalistiky v této společnosti.

Tyto rozhovory byly pro autora bakalářské práce zároveň neocenitelnou zkušeností, jelikož mohl zjistit, jak řízení lidských zdrojů, které dosud znal pouze v teoretické rovině, funguje v praxi a mimo jiné také to, jak je často těžké teorii do praxe vůbec převést.

Autor bakalářské práce tak mohl posoudit, zda je řízení lidských zdrojů ve společnosti Olšanské papírny efektivní a zda odpovídá novým teoretickým trendům a doporučením v této oblasti. Zjistil, že vedoucí personálního oddělení aktuální trendy neustále sleduje a snaží se je zabudovat do personálních činností ve společnosti, i když to vždy není snadné.

Rozhovory s vedoucí pracovníci personálního oddělení byly vedeny od listopadu do poloviny prosince roku 2008, kdy byla bakalářská práce také zpracovávána. Na konci roku 2008 se v důsledku finanční krize a dalších faktorů dostala akciová společnost Olšanské papírny do insolvenčního řízení a v únoru roku 2009 následně do konkurzu. Všechny informace a následná analýza, vyhodnocení a doporučení se tedy týkají situace, ve které se společnost nacházela v polovině prosince 2008.

Olšanské papírny, a.s. v polovině prosince 2008 působila na autora bakalářská práce jako společnost, která si je vědoma toho, že bez kvalitního řízení lidských zdrojů nemůže efektivně fungovat. Jednotlivé personální činnosti v této společnosti představovaly jeden velký kvalitně propojený celek, který podporoval celkové záměry společnosti tak, jak bylo nezbytné.

I přes tyto skutečnosti objevil autor bakalářské práce v jednotlivých personálních činnostech několik nedostatků. Návrhy na odstranění těchto nedostatků a návrhy na celkové zefektivnění řízení lidských zdrojů, co se především budování kariér a angažovanosti pracovníků týče, byly uvedeny v poslední kapitole této bakalářské práce.

Autor bakalářské práce se domnívá, že právě nedostatečný přístup společnosti Olšanské papírny ke svým pracovníkům jako k lidskému kapitálu, byl také jedním z důvodů, proč společnost podlehla finanční krizi.

Použité zdroje

Literatura:

1. ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10.vyd. Praha: GRADA, 2007. ISBN 80-247 -1407-3.
2. BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. Management. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
3. BĚLOHLÁVEK, F. Jak řídit a vést lidi. 2. vyd. Praha: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0505-9.
4. DE CENZO, D., ROBBINS, S. Fundamentals of human resource management. 9th edition. New York: John Wiley and Sons Inc., 2006. ISBN 978-0-470-00794-5.
5. HALÍK, J. Vedení a řízení lidských zdrojů. Praha: GRADA, 2008. ISBN 80-247-2475-1.
6. KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 3.vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-033-3.
7. THOMSON, R. Řízení lidí – Managing People. 3. vyd. Praha: Aspi Publishing, 2007. ISBN 80-7357-267-9.
8. VEBER, J a kol. Management: základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-029-5.
9. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. Management. Teorie a praxe v informační společnosti. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-041-4.
10. WEIHRICH, H., KOONTZ, H. Management. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

Ostatní zdroje:

11. Interní materiály Olšanských papíren, a.s.
12. *Olšanské papírny, a.s.* - OLPA [online]. 2005 [cit. 2008-12-16].
Dostupný z WWW: <<http://www.olpa.cz>>.

PŘÍLOHY

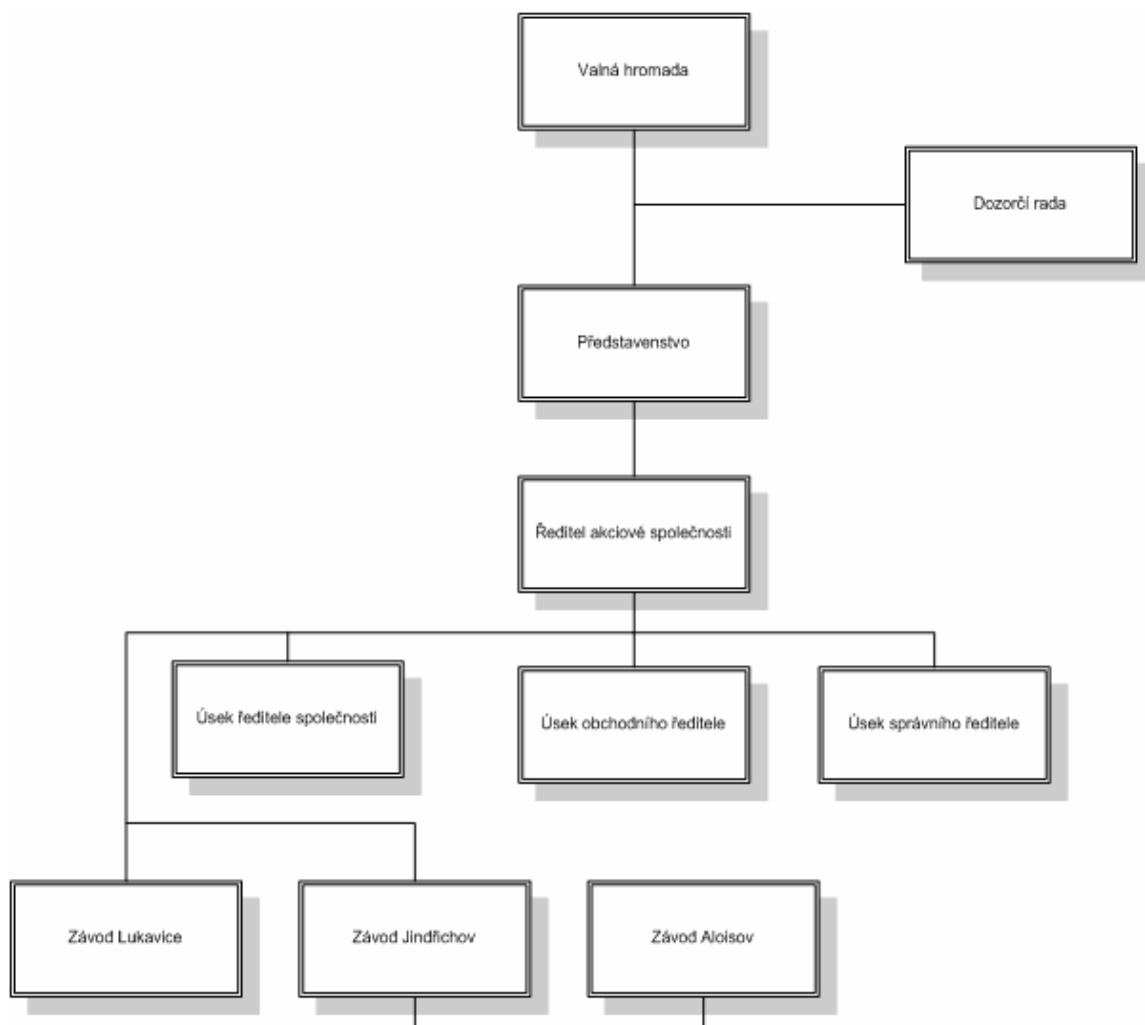
Seznam příloh

Příloha č. 1 Organizační struktura Olšanských papíren, a.s.

Příloha č. 2 Sborník dělnických profesí

Příloha č. 3 Sborník zařazení technicko-hospodářských profesí

Příloha č.1 Organizační struktura Olšanských papíren, a.s.



Příloha č.2 Sborník dělnických profesí

Profese	Třída	Rozpětí Kč/hod	% výkonnostní prémie
Třída včetně tarifu po schválení správního ředitele – zaměstnanec s mimořádnými pracovními schopnostmi.	8	72-88	20-30%
Dělník ve výrobě papíru a kartónu			
Řízení PS	7A	63-77	20%
Řízení PS – střídač	7A	63-77	20%
Obsluha PS – 1. Pomocník	6A	55-68	12%
Obsluha PS – 1. Pomocník	7B	60-73	15%
			12%
Obsluha PS – 2. Pomocník	5A	48-59	10%
Příprava plnidel a klížidel	6A	55-68	10-15%
Příprava plnidel a klížidel	6B	52-65	10%
Příprava plnidel a klížidel	5A	48-59	10%
Příprava plnidel a klížidel	5B	47-56	10%
Mletí a barvení papíroviny	6A	55-68	12%
Mletí a barvení papíroviny(Aloisov)	7B	60-73	15%
Mletí a barvení papíroviny	6B	52-65	10%
Řízení rozvlákňování	6B	52-65	10%
Řízení třídící a rozvlákňovací linky	6A	55-68	12%
Obsluha rozvlákňování	5B	47-56	10%
Obsluha třídící a rozvlákňovací linky	5A	48-59	10%
Obsluha ČOV (Vltava)	5B	47-56	10%
Dělník ve zpracování papíru			
Tiskař – flexograf.čtyřbar.tisk -	7A	63-77	20%
Řízení příčné řezačky (Nagema),obsl.přev.str.	6A	55-68	12%
Řízení převinovacího stroje	7B	60-73	15%
Řízení převinovacího stroje	6A	55-68	10%,12%
Řízení převinovacího stroje	6B	52-65	10%
Řízení a seřizování sáčkových strojů	7A	63-77	20%
Řízení a seřizování sáčkových strojů	7B	60-73	15%
Řízení a seřizování sáčkových strojů	6A	55-68	15%
Řízení a seřizování sáčkových strojů	6B	52-65	10%
Tiskař flexograf. Čtyřbarevný tisk	6A	55-68	15%
Řízení automatické řezačky	7B	60-73	15%
Řízení automatické řezačky	6A	55-68	12%

Příčná řezačka – řízení	6A	55-68	12%
Příčná řezačka – řízení, balení - střídač	6B	52-65	10%
Řízení příčné řezačky (Nagema), obsl. přev. str.	7B	60-73	15%
Řízení příčné řezačky (Nagema), obsl. přev. str.	6A	55-68	12%
Příčná řezačka – řízení	6B	52-65	10%
Řízení linky MF	6B	52-65	10%
Obsluha kalandru	6B	52-65	10%
Řízení – bobina, kaširovací stroj, tinter	6B	52-65	10%
Strojní převíjení a řezání kotoučů	5A	48-59	10%
Stolová řezačka – vedoucí	5A	48-59	10%
Řízení stolové řezačky (Maxim)	5A	48-59	10%
Řízení stolové řezačky	5B	47-56	10%
Balení kotoučů, balíků a palet	7B	60-73	10%,20%
Balení kotoučů, balíků a palet	6B	52-65	10%,20%
Balení kotoučů, balíků a palet	5A	48-59	15%,20%
Balení	4A	45-51	10%
Balení kotoučů za převíječkou	5A	48-59	10%
Balení kotoučů za převíječkou	5A	48-59	15%
Obsluha linky malých formátů - vedoucí	5A	48-59	10%
Pomocný dělník – kalandr	5A	48-59	10%
I. pomocník převinovacího stroje	5A	48-59	10%
	5B	47-56	10%
Obsluha automatické řezačky	5B	47-56	10%
Třídění a počítání – před. dělnice	5B	47-56	10%,20%
Ruční třídění a počítání – před. dělnice	5A	48-59	10%, 20%
Obsluha linky malých formátů	5B	47-56	10%
Obsluha kalandru	4B	45-50	10%
Příčná řezačka – obsluha	5B	47-56	10%
Příčná řezačka – obsluha	4A	45-51	10%
Příčná řezačka – pomocný dělník	4B	45-50	10%
Třídění papíru	4A	45-51	10%
Třídění a počítání papíru	5B	47-56	10%
Ruční třídění papíru	4A	45-51	10%
Ruční třídění a počítání papíru	4A	45-51	10%, 20%
Ruční balíčkování formátu	4A	45-51	10%
Pomocný dělník linky malých formátů	4A	45-51	10%
Obsluha linky na výrobu odkládacích map	4A	45-51	10%
Strojní počítání papíru	4A	45-51	12%
Obsluha sáčkových strojů	5A	48-59	10%
Obsluha sáčkových strojů	5B	47-56	10%
Obsluha sáčkových strojů	4A	45-51	12%
Balení sáčků	4A	45-51	12%
Balení sáčků	5B	47-56	10%
Pomocný dělník automatické řezačky	4B	45-50	10%

Příprava škrobu	4B	45-50	10%
Manipulační dělník	4B	45-50	10%
Dělník ve výrobě a zprac. ručního papíru			
Ruční čerpání papíru	7A	63-77	20%
Ruční čerpání papíru	6A	55-68	12%
Ruční čerpání papíru	6B	52-65	10%
Obsluha kalandru, sušení filtrační hm., tříd. pap.	4A	45-51	10%
Třídění a balení ručního papíru	5A	48-59	10%
Třídění a balení ručního papíru	4A	45-51	10%
Tiskař	6B	52-65	10%
Třídění a balení ručního papíru	6B	52-65	10%
Dělník v energetice			
Rozvodný – střídač	7A	63-77	20%
Rozvodný – vedoucí směny	7A	63-77	20%
Topič středotlakých kotlů (technologická pára)	6A	55-68	12%
Dělník energetického zařízení (vodař, zahlov. škv.)	5A	48-59	10%
Rozvodný	7B	60-73	15%
Rozvodný – vedoucí směny	7A	63-77	20%
Topič operátor	7B	60-73	15%
Strojník energetických zařízení	6A	55-68	12%
Strojník energetických zařízení	6B	52-65	10%
Údržba			
Zařazení zaměstnanců v údržbě:	7A	63-77	20%, 25%, 30%
<i>Je odvislé od vyučení v daném oboru, délky praxe</i>	7B	60-73	15%, 20%
	6A	55-68	12%, 15%, 20%
	6B	52-65	10%, 12%, 15% 20%
	5A	48-59	10%, 15%, 20%
	5B	47-56	10%, 15%, 20%
Provozní zámečnick			
Soustružník kovů			
Mechanik měřicí a regulační techniky			

Mechanik elektronických zařízení			
Mechanik – přípravář			
Provozní elektrikář			
Svářeč kovů			
Tesař			
Brusič kovů a nástrojů			
Zedník			
Instalatér			
Malíř – natěrač			
Klempíř			
Stolář – modelář			
Seřizovač			
Tesař			
Doprava			
Řidič silničních motorových vozidel	7A	63-77	20%
Řidič silničních motorových vozidel	7B	60-73	15%
Řidič silničních motorových vozidel	6A	55-68	12%
Řidič silničních motorových vozidel	5A	48-59	10%,15%
Řidič pracovních strojů	7B	60-73	15%
Řidič pracovních strojů	6A	55-68	12%
Řidič VZV	6B	52-65	20%
Řidič VZV	5A	48-59	15%
Manipulační dělník	6A	55-68	20%
Manipulační dělník	6B	52-65	20%
Manipulační dělník	5A	48-59	20%
Manipulační dělník	5B	47-56	10%
Manipulační dělník	4A	45-51	10%
Manipulační dělník	4B	45-50	10%
Automechanik	7A	63-77	20%
Automechanik	6A	55-68	15%
Automechanik	6B	52-65	10%
Společná povolání			
Skladník – expedient	7A	63-77	20%
Skladník – expedient	7B	60-73	15%
Skladník – expedient	6A	55-68	12%
Skladník - expedient	6B	52-65	10%
Manipulační dělník ve skladovém hospodářství	4A	45-51	15%
Manipulační dělník ve skladovém hospodářství	5B	47-56	10%
Vedoucí laborant	7A	63-77	20%,30%
Vedoucí laborant	6A	55-68	12%
Laborant	5A	48-59	10%

Laborant	5B	47-56	10%
Laborant	6B	52-65	10%,20%
Úpravář vody	5A	48-59	10%
Strojník vodohospodářských zařízení	6A	55-68	12%
Mazač strojů a zařízení	4B	45-50	10%
Dělník zpracování dat	6B	52-65	10%
Kuchař	6B	52-65	10%
Kuchař	5B	47-56	10%
Pomocník v kuchyni	4B	45-50	10%
Pomocník v kuchyni	5B	47-56	10%
Prodavač	5B	47-56	10%

Příloha č.3 Sborník zařazení technicko-hospodářských funkcí

Funkce	Třída	Rozpětí v Kč/měs.	% výkonnostní prémie
Referent II	9	8 100 – 10 500	10
Referent III	10	10 200 – 13 000	12
Referent IV	11	12 600 – 15 300	12
Referent V	12	14 900 – 17 700	15
Ekonomicko-obchodní pracovník I	9	8 100 – 10 500	10
Ekonomicko-obchodní pracovník II	10	10 200 – 13 000	12
Ekonomicko-obchodní pracovník III	11	12 600 – 15 300	12
Ekonomicko-obchodní pracovník IV	12	14 900 – 17 700	15
Ekonomicko-obchodní pracovník V	13	17 100 – 20 000	15
Ekonomicko-obchodní pracovník VI	14	19 400 – 22 200	15
Ekonomicko-obchodní pracovník VII	15	21 600 – 24 700	18
Provozně-technický pracovník I	9	8 100 – 10 500	10
Provozně-technický pracovník II	10	10 200 – 13 000	12
Provozně-technický pracovník III	11	12 600 – 15 300	12
Provozně-technický pracovník IV	12	14 900 – 17 700	15
Provozně-technický pracovník V	13	17 100 – 20 000	15
Provozně-technický pracovník VI	14	19 400 – 22 200	15
Provozně-technický pracovník VII	15	21 600 – 24 700	18
Specialista I	12	14 900 – 17 700	15
Specialista II	13	17 100 – 20 000	15
Specialista III	14	19 400 – 22 200	15
Specialista IV	15	21 600 – 24 700	18