

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ V PARAMO, a.s.

Bc. Petra Šebková

Diplomová práce

2010

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomiky a managementu
Akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra ŠEBKOVÁ**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**

Název tématu: **Personální řízení v Paramu, a.s.**

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

1. Základní pojmy
2. Charakteristika personálního řízení
3. Profil firmy Paramo, a.s.
4. Personální řízení v praxi
5. Zhodnocení

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- [1] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů - Nejnovější trendy a postupy. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BYARS , Loyd L., RUE, Leslie W. Human Resource Management. 3rd edition. Homewood, III. : Irwin, 1991. 545 s. ISBN 0-256-08113-1.
- [3] DECENZO, David A., ROBBINS, Stephen P. Human Resource Management : Concepts and Applications. 6th edition. USA : Van Hoffman Press, 1999. 544 s. ISBN 0-471-29989-8.
- [4] KAHLE, B. Praktická personalistika : po vstupu ČR do EU. 1. vyd. Praha : Pragoeduca, 2004. 249 s. ISBN 80-7310-018-5.
- [5] KOUBEK, J. ABC praktické personalistiky. Praha: LINDE nakladatelství s.r.o., 2000. ISBN 80-86131-25-4
- [6] PALÁN, Z. Lidské zdroje - výkladový slovník : výchova, vzdělání, péče, řízení. 1. vyd. Praha : Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
- [7] STÝBLO, J. Personální management jako nástroj řízení změn. 1. vyd., Praha : VOX, 2004. 124 s. ISBN 80-86324-43-5.
- [8] TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.

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

Datum zadání diplomové práce: **22. června 2009**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2010**

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

L.S.

Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 22. června 2009

Prohlašuji:

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

Byla jsem seznámena 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 20. dubna 2010

Bc. Petra Šebková

SHRNUTÍ

Tato diplomová práce na téma Personální řízení v Paramo, a.s. nejprve objasňuje základní pojmy a popisuje cíle řízení lidských zdrojů. Dále je zde charakterizováno personální řízení, jednotlivé personální činnosti a jejich cíle. V práci je popsán vývoj společnosti Paramo, a.s. od jejího vzniku až po současnost. V další kapitole je uvedena historie personálních činností ve sledovaném podniku. V poslední části práce se nachází dotazník a jeho vyhodnocení a doporučení ke zlepšení.

KLÍČOVÁ SLOVA

personální činnosti, řízení lidských zdrojů, Paramo, a.s., zaměstnanci

TITLE

Personnel Management in Paramo corp.

ABSTRACT

This diplom work on the topic of Personnel Management in Paramo, as first explains basic concepts and describes the objectives of human resource management. There is also characterized by personal control, individual personnel actions and their goals. The paper describes the development of Paramo, as from its inception to the present. In the next chapter is the history of personal activities in the reference firm. The last part is a questionnaire and its evaluation and recommendations for improvement.

KEYWORDS

Human Resource Activities, Human Resource Management, Paramo corp., Staff

Obsah

Úvod	12
1 Základní pojmy	14
1.1 Personální administrativa, personální řízení, řízení lidských zdrojů.....	14
1.2 Cíle řízení lidských zdrojů	15
1.3 SWOT analýza	16
1.4 Personální strategie, personální politika, personální útvar	17
1.4.1 Personální strategie.....	17
1.4.2 Personální politika	19
1.4.3 Personální útvar	19
1.5 Zaměstnavatel a odborové orgány	21
1.5.1 Pravomoc odborových orgánů v ČR a EU	22
1.6 Zákoník práce	24
1.6.1 Zákon o kolektivním vyjednávání	25
2 Charakteristika personálního řízení.....	26
2.1 Personální plánování	27
2.1.1 Druhy plánů	29
2.1.2 Metody stanovení počtu pracovníků.....	29
2.2 Získávání pracovníků.....	31
2.2.1 Vnitřní a vnější podmínky získávání pracovníků	31
2.2.2 Vnitřní a vnější zdroje pracovníků	32
2.2.3 Postup získávání pracovníků	33
2.3 Výběr a přijímání pracovníků.....	35
2.3.1 Kritéria výběru uchazečů o zaměstnání	35
2.3.2 Fáze výběru pracovníků	35
2.3.3 Metody výběru pracovníků.....	36
2.3.4 Přijímání pracovníků	38
2.4 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků	39
2.4.1 Hodnocení pracovníků.....	40
2.5 Propouštění pracovníků	41
2.5.1 Propouštění z důvodu nadbytečnosti	41
2.6 Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci.....	42
2.7 Odměňování pracovníků.....	44

2.8	Pracovní vztahy a péče o pracovníky	45
2.8.1	Péče o pracovníky.....	46
3	Profil firmy Paramo, a.s.	47
3.1	Od historie k současnosti	47
3.2	Organizační struktura	50
3.3	SWOT analýza podniku	50
4	Personální řízení v Paramo, a.s.	53
4.1	Historie personálních činností v Paramo, a.s.	53
4.2	Získávání, výběr, přijímání pracovníků	55
4.3	Hodnocení zaměstnanců	57
4.3.1	Hodnotící schůzka	58
4.4	Odměňování pracovníků	59
4.4.1	Odměna za zvyšování kompetencí - multiprofesnost	60
4.4.2	Odměna za pracovní pohotovost	60
4.4.3	Příplatky a mzdová zvýhodnění	60
4.4.4	Zaměstnanecké výhody	63
4.5	Vzdělávání pracovníků	64
4.5.1	Plán vzdělávání.....	65
4.6	Ukončení pracovního poměru	67
5	Zhodnocení	69
5.1	Doporučení	76
Závěr	79	
Literatura	81	
Seznam příloh	84	

Seznam tabulek

Tabulka 1 Určení netto potřeby lidských zdrojů	28
Tabulka 2 Typické důsledky způsobu prezentace práce a pracovního místa během získávání pracovníků	34
Tabulka 3 Hodnocení pracovního výkonu v porovnání s řízením pracovního výkonu.....	41
Tabulka 4 Model celkové odměny	45
Tabulka 5 SWOT analýza.....	51
Tabulka 6 Přehled paušálů.....	62
Tabulka 7 Věková struktura zaměstnanců ke dni 31. 1. 2010	70

Seznam grafů

Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců	54
Graf 2 Průměrné výdělky zaměstnanců v Paramu, a.s. v letech 2008 a 2009	63
Graf 3 Pohlaví dotázaných zaměstnanců	69
Graf 4 Počet let odpracovaných v Paramu, a.s.	70
Graf 5 Jste spokojen/a se svou prací?	71
Graf 6 Jak jste spokojen/a se svým platovým ohodnocením?	72
Graf 7 Jak hodnotíte spolupráci s ostatními kolegy?	72
Graf 8 Jak hodnotíte svého nadřízeného?	73
Graf 9 Preference zaměstnaneckých výhod	74
Graf 10 Hradí Vám zaměstnavatel nějaké vzdělávání?	75
Graf 11 Jaké kurzy byste uvítal/a?	76

Seznam obrázků

Obrázek 1 Obecný úkol řízení lidských zdrojů	15
--	----

Seznam zkratek

ČR – Česká republika

EU – Evropská unie

HR – Lidské zdroje (Human Resource)

HZS – Hasičský záchranný sbor

IMS – Integrovaný systém řízení (Integrated Management System)

IT – Informační technologie (Information Technology)

OHSAS - Systém řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (Occupational Health and Safety Advisory Services)

Úvod

Diplomantka se ve své práci bude zabývat problematikou personálního řízení v konkrétním podniku. Důvod, který vedl autorku diplomové práce ke zvolení tohoto tématu, je takový, že personální řízení je zaměřeno na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, a právě člověk je nositelem veškeré aktivity a produktivity a závisí na něm realizace a dosažení cílů podniku. Lidé uvádějí do pohybu ostatní zdroje a vymezují jejich využívání a zároveň představují pro podnik ten nejcennější a v rozvinutých tržních podmínkách zpravidla i nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku.

Personálních činností je spousta, ovšem v diplomové práci není možné se všemi těmito činnostmi zabývat dopodrobna z důvodu jejich rozsáhlosti.

Cílem diplomové práce je analýza personálního řízení v Paramu, a.s. a návrh doporučení k jejímu zlepšení.

K dosažení cíle je nutné nejprve definovat pojmy týkající se problematiky personálního řízení a pochopit jednotlivé personální činnosti.

V této práci autorka bude využívat metodu deskripce, a to především ze zdrojů odborné literatury a interních dokumentů vybraného podniku. Pro sběr informací z praktické části bude používat metodu řízeného rozhovoru, formou osobního pohovoru s personálním manažerem a pracovníky personálního oddělení, dotazníkové šetření, a také poznatky z vlastních zkušeností získaných během praxe a brigád v podniku.

Tato diplomová práce na téma „Personální řízení v Paramu, a.s.“ bude rozdělena do pěti hlavních kapitol. Úvodní kapitola bude objasňovat základní pojmy, popisovat cíle řízení lidských zdrojů a uvádět odborové orgány a jejich pravomoce na území České republiky i Evropské unie. V druhé kapitole bude charakterizováno personální řízení, jednotlivé personální činnosti a jejich cíle. Následující kapitola bude popisovat vývoj společnosti Paramo, a.s. od jejího vzniku až po současnost, bude se zde také nacházet organizační struktura a SWOT analýza podniku. V předposlední kapitole s názvem Personální řízení v Paramu, a.s. bude uvedena historie personálních činností v tomto podniku, především bude pak v této kapitole věnována pozornost vybraným personálním činnostem v podniku.

V poslední části práce bude vyhodnoceno dotazníkové šetření, které bylo provedeno na základě vyplnění dotazníků zaměstnanci podniku a návrh doporučení na zlepšení k vybraným činnostem personálního řízení.

1 Základní pojmy

V první kapitole této práce jsou objasněny základní pojmy týkající se problematiky řízení lidí v podnicích a cíle řízení lidských zdrojů. Dále jsou zde vysvětleny pojmy personální strategie, personální politika, personální útvar a jeho povinnosti a v neposlední řadě také odborové orgány. Z těchto pojmů bude autorka vycházet při zpracovávání dalších kapitol.

1.1 Personální administrativa, personální řízení, řízení lidských zdrojů

Ve spojitosti s řízením lidí v podnicích se používají termíny personální práce, personální administrativa (správa), personální řízení či řízení lidských zdrojů.

Koncepcí řízení lidských zdrojů se zabývá mnoho autorů a každý jej chápe poněkud odlišně. Jeden z názorů se opírá o to, že řízení lidských zdrojů představuje novější pojetí personálního řízení a personální administrativy. [25]

Termíny personální práce či personalistika se zpravidla používají jako nejobecnější označení pro tuto oblast řízení organizace.

Personální administrativa představuje historicky nejstarší pojetí personální práce. Tento přístup chápal personální práci jako službu, zajišťující v první řadě administrativní práce a administrativní procedury spojené se zaměstnáváním lidí, pořizováním, uchováváním, aktualizací dokumentů a informací týkajících se zaměstnanců, jejich činností a poskytováním těchto informací řídicím složkám organizace. [26]

Personální řízení se začalo objevovat před druhou světovou válkou v podnicích s dynamickým a progresivním vedením, v podnicích orientovaných na expanzi, na ovládnutí co největší části trhu, na eliminaci konkurence. [27]

Řízení lidských zdrojů vznikalo ve vyspělém zahraničí v průběhu 50. a 60. let a stává se základní částí řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou. [18]

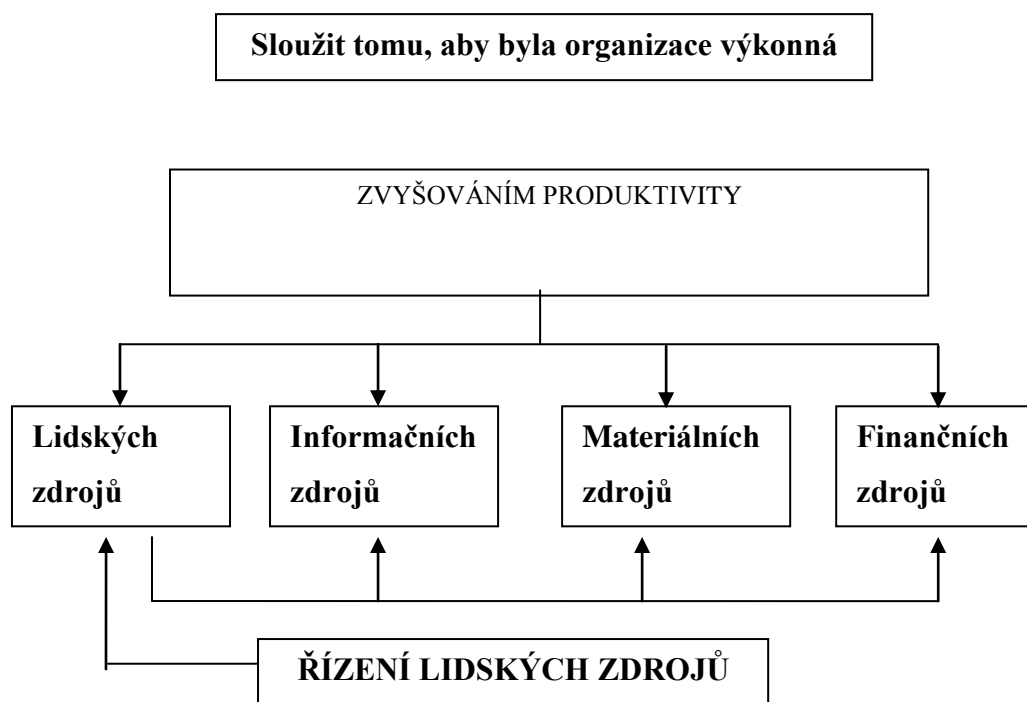
Ostatní názory spočívají v tom, že není rozdíl mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů.

Obecně je personální řízení rozdělováno na užší a širší pojetí. Užší pojetí se omezuje na personální činnosti, zatímco širší pojetí je ztotožňováno s řízením lidských zdrojů a zahrnuje celý rozsáhlý komplex řídicích (manažerských) funkcí. [18]

V této práci bude popsáno širší pojetí personálního řízení. Pojmy personální řízení a řízení lidských zdrojů jsou v této práci považovány za synonyma.

1.2 Cíle řízení lidských zdrojů

Úkolem řízení lidských zdrojů v obecném pojetí je, aby byl podnik výkonný a aby se jeho výkon neustále zlepšoval. Splnit tento úkol je možné pouze zlepšováním využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje, tj. materiálních zdrojů, finančních zdrojů, informačních zdrojů a lidských zdrojů. [18]



Obrázek 1 Obecný úkol řízení lidských zdrojů, zdroj: [18]

Mezi hlavní cíle řízení lidských zdrojů patří [6]:

- **Vytváření souladu** mezi počtem a strukturou pracovních úkolů a jimi tvořených pracovních míst, počtem a strukturou pracovníků v podniku tak, aby v každém okamžiku požadavkům každého pracovního místa odpovídaly pracovní schopnosti pracovníka zařazeného na toto pracovní místo a aby na proměnlivost požadavků

pracovních míst s určitým předstihem reagoval proces rozvoje pracovních schopností pracovníků podniku. Jinými slovy řečeno, znamená to usilovat o zařazení správného člověka na správné místo a snažit se o to, aby byl tento člověk stále připraven přizpůsobovat se měnícím požadavkům pracovního místa.

- **Optimální využívání pracovních sil** v podniku, především optimální využívání fondu pracovní doby a optimální využívání pracovních schopností (kvalifikace) pracovníků.
- **Vytváření týmu**, efektivního stylu vedení lidí a mezilidských vztahů v podniku.
- **Personální a sociální rozvoj pracovníků podniku.** Rozvoj jejich pracovních schopností, osobností, sociálních vlastností, rozvoj jejich pracovní kariéry směřující k vnitřnímu uspokojení z vykonávané práce, ke sblížení či dokonce ke ztotožnění individuálních zájmů a zájmů společnosti i k uspokojování a rozvíjení materiálních a nemateriálních sociálních potřeb pracovníků. V této souvislosti je nutné podtrhnout i nezbytnost vytváření příznivých pracovních a životních podmínek pro pracovníky a zlepšování kvality pracovního života.
- **Dodržování všech zákonů** v oblasti práce, zaměstnávání lidí, lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti podniku.

1.3 SWOT analýza

SWOT analýza je studie, která pomáhá posoudit úspěšnost podniku nebo nějakého projektu zjištěním silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. [42]

SWOT je zkratka složená z počátečních písmen anglických slov [42]:

- S = Strengths (silné stránky),
- W = Weaknesses (slabé stránky),
- O = Opportunities (příležitosti),
- T = Threats (hrozby).

S její pomocí je možné komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. Je součástí dlouhodobého plánování společnosti.

Tato analýza byla vyvinuta Albertem Humphreym, který řídil v 60. a 70. letech výzkumný projekt na Stanfordově univerzitě, při kterém byla využita data od 500 nejvýznamnějších amerických společností.

Základ metody spočívá v uspořádání a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do čtyř výše uvedených základních skupin. Vzájemným působením faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a hrozbám na straně druhé lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu. [42]

Mezi hlavní výhody SWOT analýzy patří především rychlost a jednoduchost, takže každý podnik si může vytvořit sám svou vlastní SWOT analýzu v relativně krátké době a levně. Avšak za předpokladu, že na její realizaci se bude podílet co možná nejvíce pracovníků napříč spektrem celé firemní organizační struktury. V případě, že bude na analýze pracovat malý počet lidí z jedné hierarchické skupiny, např. management, může dojít k velkému zkreslení, k chybným závěrům, a tím tak ke zmaření celé práce i k ohrožení úspěšnosti projektu či firmy. Lze totiž předpokládat, že management s nelibostí přiznává slabé stránky firmy nebo projektu, takže může dojít k podceňování slabých stránek a k přeceňování stránek silných. Tomu lze předejít tím, že na SWOT analýze se bude podílet co možná nejvíce pracovníků na všech hierarchických stupních, aby se postihly všechny důležité stránky firmy nebo projektu. [41]

Autorka se bude SWOT analýze věnovat ještě ve třetí kapitole, ve které bude tato analýza provedena na podniku Paramo, a.s.

1.4 Personální strategie, personální politika, personální útvar

V souvislosti s řízením lidí v organizaci je možné se setkat s termíny personální strategie, personální politika a personální útvar. Tyto pojmy bývají často považovány za synonyma, ale z teoretického hlediska tomu tak není. Proto tyto pojmy autorka dále podrobněji popíše.

1.4.1 Personální strategie

Personální strategie je jedním ze základních stavebních prvků pro dosažení dlouhodobých cílů podniku. Týká se dlouhodobých, obecných a souhrnně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby. Její nedílnou součástí jsou představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout. [18] [27]

Proces tvorby a uplatňování personální strategie má ve firmě 3. tisíciletí jinou podobu než před několika málo lety. Namísto statického modelu, který vycházel z analýzy situace v jistém okamžiku a připravil personální strategii a politiku na několik let, dnes je nezbytné používat modelu kontinuálního. Tento model musí nejen stanovit dlouhodobou stabilní strategii, ale zajistit i její neustálý vývoj podle změn okolního i vnitřního prostředí podniku. [18] [27]

Stejně jako ostatní dílčí podnikové strategie řeší hlavní otázku strategického plánování charakterizovanou třemi kroky [27]:

- Kde jsme?
- Kam se chceme dostat?
- Co budeme dělat, abychom se tam dostali?

Vlastní tvorba personální strategie by měla probíhat současně s tvorbou podnikového strategického plánu. Ze strategického plánu čerpá cíle, které musí naplnit a zároveň upozorňuje na nové možnosti v práci s lidskými zdroji a na možnost tvorby konkurenčních výhod. [6]

Příprava personální strategie je základem budoucího úspěchu každé strategie. Její důležitost je dnes o to významnější, že je nutné pracovat s mnohem větší úrovní nejistoty o budoucím vývoji, než tomu bylo kdykoliv v minulosti.

Mezi nejčastější chyby v přípravě personální strategie patří zejména nedostatečné zapojení vrcholového managementu, vyvolání dojmu, že personální strategie je jednorázovým aktem, vytvoření málo pružného systému tvorby strategie apod. [6]

Příprava personální strategie nejčastěji zahrnuje tento postup [27]:

- Analýzu úrovně připravenosti podniku a personálního útvaru na proces tvorby a implementace personální strategie.
- Stanovení dalších partnerů pro tvorbu personální strategie (externí subjekty – dodavatelé, distributoři, personální a jiné poradenské agentury)

- Vytvoření a trénink týmů, který bude personální strategii vytvářet, zavádět a podle potřeby průběžně měnit.
- Vytvoření časového rámce pro tvorbu personální strategie.

1.4.2 Personální politika

Personální politika je definována jako soubor pravidel, který určuje dílčí postupové cíle a kritéria, kterých má být v personální oblasti dosaženo. [18] [35]

Kvalitně zformulovaná, dlouhodobě stabilní a pro pracovníky srozumitelná a přijatelná personální politika má zásadní význam pro úspěšnost a dlouhodobou existenci podniku. Upevňuje vazbu mezi pracovníky a podnikem, projasňuje rozhodovací procesy a činí je srozumitelnými, vytváří příznivé klima v podniku, minimalizuje pracovní konflikty, respektuje nejen zájmy podniku, ale i zájmy pracovníků, jimž dává určitý pocit jistoty. Proto jedním z prvořadých úkolů personální práce v podniku je nejen formulovat, navrhovat a prosazovat personální politiku, ale i soustavně seznamovat s jejími zásadami všechny pracovníky a respektovat jejich oprávněné zájmy a připomínky. [18]

Personální politika se projevuje v míře respektování platných zákonů a předpisů vztahujících se k oblasti práce a lidských práv. [18]

1.4.3 Personální útvar

Personální útvar zajišťuje odbornou, tj. poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce, poskytuje v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům všech úrovní i jednotlivým pracovníkům. Často plní některé úkoly směrem k vnějším institucím (např. k institucím státní statistiky, trhu práce, místní, regionální či ústřední správy aj.). [6]

V těchto souvislostech musí personální útvar, kromě již zmíněných hlavních úkolů řízení lidských zdrojů, plnit i některé specifické úkoly [19]:

- Formuluje, navrhuje a prosazuje personální strategii a personální politiku podniku.

- Dává rady vedoucím pracovníkům a usměrňuje je při plnění úkolů, kterými se podílejí na personální práci, orientuje je na realizaci personální strategie a personální politiky podniku.
- Vyjadřuje se k záměrům podniku z hlediska jejich dopadu na oblast práce a lidského faktoru, vyvíjí v tomto směru iniciativu a předkládá vrcholovému vedení návrhy týkající se podstatných záležitostí personální práce.
- Zajišťuje existenci a fungování personálních činností nezbytných k plnění úkolů personální práce, metodicky je řídí, organizuje, koordinuje a soustavně dbá na zlepšování jejich provádění.

Členění personálního útvaru závisí v první řadě na velikosti podniku a na řadě personálních činností, které podnik zajišťuje vlastními silami. Malé podniky zpravidla personální útvar nemají a personální činnosti obstarává majitel či nejvyšší vedoucí pracovník. Větší podniky už mívají alespoň jednoho specialistu na personální práci. Velké instituce pak mají někdy i značně velké personální útvary členěné na řadu oddělení specializovaných na určitou oblast personální práce. [19]

Povinnosti personálního útvaru

Při nástupu nového zaměstnance do firmy musí personální oddělení [18]:

- seznámit zaměstnance s právy a povinnostmi,
- zajistit vstupní lékařskou prohlídku, získat potvrzení o zdravotní způsobilosti,
- uzavřít pracovně-právní poměr se zaměstnancem,
- seznámit zaměstnance s předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- založit osobní složku zaměstnance,
- získat od zaměstnance zápočtový list z předchozího zaměstnání,
- sepsat osobní dotazník,
- uzavřít dohodu o hmotné odpovědnosti.

Vůči zdravotní pojišťovně je personální útvar povinen oznámit nástup nového zaměstnance, další povinností vzhledem k okresní správě sociálního zabezpečení je přihlásit jej k pojištění a založit evidenční list důchodového pojištění.

Při výstupu zaměstnance personální oddělení musí [18]:

- ukončit pracovně-právní vztah,
- provést inventarizaci,
- vydat posudek o pracovní činnosti,
- vydat písemnosti týkající se jeho osobních údajů,
- vydat potvrzení o zaměstnání (tzv. zápočtový list),
- vyplatit mzdu, dovolenou,
- vystavit potvrzení o příjmech.

Zdravotní pojišťovně musí personální oddělení oznámit skončení poměru zaměstnance a orgánům správy sociálního zabezpečení odhlášení zaměstnance. [18]

1.5 Zaměstnavatel a odborové orgány

Zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů (ve znění zákona č. 300/1990 Sb.) upravuje podmínky ústavního práva občanů na svobodné sdružování. Občané mohou zakládat mimo jiné odborové organizace a sdružovat se v nich. Také úmluva Mezinárodní organizace práce č. 87/1948 o svobodě odborů a ochraně práva odborově se sdružovat, kterou naše republika schválila, má u nás význam pro zabezpečování tohoto práva. Toto právo také upravuje Mezinárodní pakt o hospodářských, sociálních a kulturních právech a úmluva Mezinárodní organizace práce č. 98/1949, o provádění zásad práva organizovat se a kolektivně vyjednávat. [13]

Úkolem odborů je ochrana práv, formulace a prosazování zájmů a potřeb zaměstnanců v podnicích či v jiných zaměstnavatelských subjektech a na úrovni národohospodářských odvětví nebo odborů, ale i regionů, a též v rámci státu jako celku. [13]

Odborové organizace jsou právnickými osobami. Zákon o sdružování občanů upravuje tzv. evidenční princip pro vznik odborových organizací i organizací zaměstnavatelů. Odborová organizace se stane právnickou osobou dnem následujícím poté, kdy byl Ministerstvu vnitra doručen návrh na její evidenci. Pro vznik odborové organizace postačuje členství třech osob, z toho minimálně jedné osoby starší 18 let.[13]

Za spolupráci s odbory odpovídá zaměstnavatel a každý jeho odpovědný vedoucí pracovník. Podstatná část pravomocí může být svěřena personálnímu pracovišti vzhledem k jeho činnosti a kompetencím. [13]

1.5.1 Pravomoc odborových orgánů v ČR a EU

V této kapitole jsou stručně definovány role odborových orgánů a popsán jejich rozdíl, jak v České republice, tak v Evropské unii.

Česká republika

V České republice je zhruba 33 % odborová organizovanost zaměstnanců v závislém pracovně-právním vztahu. Zaměstnanci se slučují do odborových organizací, které jsou vytvářeny na odvětvovém nebo na profesním principu. Odborové svazy nebo i samostatně působící základní organizace se sdružují do konfederací (odborových centrál). V České republice působí Asociace samostatných odborů, Českomoravská konfederace odborových svazů, Lékařský odborový klub, Odborové sdružení Čech, Moravy a Slezska a Odborové sdružení železničářů. [13]

Role odborových orgánů uvedená v právních předpisech se skládá ze čtyř oblastí [6]:

➤ součinnost

Součinnost odborové organizace s vedením zaměstnavatelské organizace představuje takovou podobu spolupráce, při níž obě strany projednávají určité problémy a otázky, vyměňují si informace a názory, konzultují je, ale konečné rozhodnutí je na zaměstnavateli.

S odbory je zaměstnavatel povinný projednat zejména svoji ekonomickou situaci, změny v organizaci práce, systém hodnocení, odměňování, školení a vzdělávání zaměstnanců a další opatření, která se týkají většího počtu zaměstnanců.

➤ spolurozhodování

Při spolurozhodování může zaměstnavatel provést určité opatření pouze po předchozím souhlasu oprávněného odborového orgánu, jinak je toto opatření právně neúčinné. Jde o nejsilnější pravomoc odborových orgánů. Zaměstnavatel je povinen předložit opatření k projednání odborovému orgánu před jeho uskutečněním. Odborový orgán se musí jednoznačně vyjádřit, zda s navrhovaným opatřením souhlasí či nesouhlasí. Provedení určitého právního úkonu bez souhlasu odborového orgánu nebo po vyjádření jeho nesouhlasu má závažné právní důsledky. Příkladem spolurozhodování je nutný souhlas odborového orgánu k propuštění odborového funkcionáře.

➤ rozhodování

Oblast rozhodování je ze všech pravomocí odborových orgánů nejužší. Představuje pouze některá opatření, o kterých rozhoduje výlučně odborový orgán sám (např. o stávce, o zastavení práce v případě bezprostředního ohrožení života nebo zdraví zaměstnanců).

➤ kontrola.

Významnou oblastí činností odborových orgánů ve vztahu k zaměstnavateli je kontrola. Podle svých stanov i zákonných předpisů je odborový orgán povinen či oprávněn kontrolovat určitou činnost zaměstnavatelské organizace. Nejrozšířenějším právem v této oblasti je právo kontroly dodržování kolektivní smlouvy, pracovně-právních předpisů a stavu bezpečnosti práce.

Evropská unie

Odbory ovlivňují záležitosti Evropské unie zejména v normativní činnosti této rozhodující evropské organizace – v řadě formulací, konzultací, rozhodování a prosazování. Základním subjektem v těchto souvislostech je převážně Evropská odborová konfederace (ETUC), která vytváří odvětvové výbory. Jejimi členy se mohou stát národní odbory – konfederace. Přímý vliv na rozhodování EU mohou mít i samostatné národní odborové centrály. Fáze formulování probíhá na úrovni Komise, konzultace na úrovni Evropského parlamentu a Hospodářského a sociálního výboru, interpretace a prosazování se realizuje na úrovni Evropského soudního dvora. [6]

Politický i legislativní význam mají také společné přístupy organizací zaměstnavatelů a odborů k závažným otázkám evropské hospodářské a sociální integrace. Svaz průmyslových a zaměstnavatelských konfederací Evropy (UNICE), Evropská odborová konfederace (ETUC) a Evropské středisko pro veřejné podniky (CEEP) vydávají kolektivní prohlášení např. společné prohlášení o vytvoření evropské oblasti profesní a geografické mobility a zlepšení chodu pracovního trhu v Evropě. [6] [18]

1.6 Zákoník práce

Zákoník práce upravuje právní odvětví pracovního práva. Nynější zákoník práce (zákon č. 262/2006 Sb.) nabyl účinnosti dnem 1. ledna 2007 a zrušil dřívější platný zákoník práce č. 65/1965 Sb. [43]

Zákoník práce vymezuje subjekty pracovního práva, zabývá se pracovním poměrem a živností, vznikem pracovních poměrů a jejich druhem, změnou a zánikem pracovního poměru, pracemi konanými mimo pracovní poměr a odpovědností za škodu. [43]

Z hlediska komplexnosti v sobě nový zákoník práce zahrnuje mnohé další dnes samostatně existující zákony z oblasti pracovního práva (například Zákon č. 1/1992 Sb., o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělků), na druhou stranu v některých oblastech úpravy odkazuje na občanský zákoník.[43]

V oblasti kolektivního vyjednávání přibývá možnost uzavření kolektivní smlouvy i na straně zaměstnavatelů. Také přibývá kontroverzního ustanovení, které v případě četnosti odborových organizací v rámci jednoho zaměstnavatele umožňuje zaměstnavateli uzavřít kolektivní smlouvu jen se silnějším orgánem, pokud orgány nejednají ve vzájemné shodě. [43]

Možnost vzniku pracovního poměru jmenováním nový zákoník omezuje jen na oblast veřejné správy, stávající pracovní poměry založené jmenováním v soukromé sféře se mají posuzovat, jako by vznikly uzavřením pracovní smlouvy. [43]

V oblasti zániku pracovního poměru se ruší dosavadní povinnost nabídnout zaměstnanci jiné pro něho vhodné místo u zaměstnavatele v místě jeho bydliště či místě výkonu práce, pokud nejde o výpověď z důvodu porušení pracovní kázně nebo z důvodu, pro který lze okamžitě zrušit pracovní poměr. [43]

Výpovědní doba u rozvázání pracovního poměru výpovědí se sjednocuje na dva měsíce, minimální výše odstupného se zvyšuje na trojnásobek průměrného výdělku zaměstnance. V případě skončení pracovního poměru z důvodu lékařského posudku, který mu zakazuje nadále konat dosavadní práci pro pracovní úraz, onemocnění nemocí z povolání nebo pro ohrožení touto nemocí. [43]

Nový zákoník umožňuje větší flexibilitu pracovní doby, když zavádí tzv. konta pracovní doby, umožňující nový způsob nerovnoměrného rozvržení pracovní doby, pokud to dovoluje kolektivní smlouva. [43]

V oblasti dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr u zaměstnavatelů mizí podmínky omezující uzavírání těchto dohod a u dohody o provedení práce se zvyšuje maximální předpokládaný rozsah práce na 150 hodin ročně u jednoho zaměstnavatele. [43]

1.6.1 Zákon o kolektivním vyjednávání

Zákon upravuje kolektivní vyjednávání mezi orgány odborových organizací a zaměstnavateli. Cílem je uzavření kolektivní smlouvy. Kolektivní smlouva upravuje práva a povinnosti v individuálních a kolektivních vztazích mezi zaměstnavateli a zaměstnanci. Tato smlouva může být podniková nebo tzv. vyššího stupně, což znamená, že je uzavřená mezi vyšším odborovým orgánem a organizací zaměstnavatelů. Zákon stanovuje platnost a účinnost kolektivních smluv, postup při jejich uzavírání, dále také způsob řešení sporů, vztah kolektivních smluv a stávek a další. [31]

Autorka v první části práce definovala základní pojmy související s problematikou personálního řízení, které budou využity v dalších částech diplomové práce.

2 Charakteristika personálního řízení

Tato kapitola definuje personální řízení, popisuje jeho cíle a charakterizuje jednotlivé personální činnosti.

Podnik či kterákoliv jiná instituce mohou fungovat pouze tehdy, podaří-li se jim shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat materiální zdroje spolu s finančními, informačními a lidskými zdroji. [18]

Personální řízení tvoří takovou část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, jeho získávání, formování, fungování, využívání, dále také organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, ve vztahu k vykonávané práci, podniku a spolupracovníkům a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje. [18]

Poněvadž lidé uvádějí do pohybu ostatní zdroje a vymezují jejich využívání a jelikož zároveň představují pro organizaci ten nejcennější a v rozvinutých tržních podmínkách zpravidla i nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku, je personální řízení jádrem a nejdůležitější oblastí celého podnikového řízení. [18]

První podmínkou úspěšnosti podniku je pochopení hodnoty a významu lidí, lidských zdrojů, uvědomění si, že lidé představují největší bohatství podniku a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda organizace uspěje či nikoliv. [6] [18]

Úkolem řízení lidských zdrojů v obecném pojetí je, aby podnik byl výkonný a aby se jeho výkon neustále zlepšoval. Tento úkol lze splnit pouze trvalým zlepšováním využití všech zdrojů, kterými podnik disponuje, zejména zlepšováním rozvoje pracovních schopností lidských zdrojů, neboť lidské zdroje rozhodují i o využívání materiálních, finančních a informačních zdrojů. [6]

Personální řízení zahrnuje personální činnosti, kterými jsou [6]:

- personální plánování,
- získávání pracovníků,

- výběr a přijímání pracovníků,
- řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků,
- propouštění pracovníků,
- vzdělávání a rozvoj pracovníků,
- odměňování pracovníků,
- pracovní vztahy a péče o pracovníky.

2.1 Personální plánování

Personální plánování či plánování pracovníků slouží k realizaci cílů podniku tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů podniku adekvátní pracovní silou. [2] [6]

Konkrétněji lze říci, že personální plánování usiluje o to, aby podnik měl pracovní síly nejen v současnosti, ale také v budoucnosti [6]:

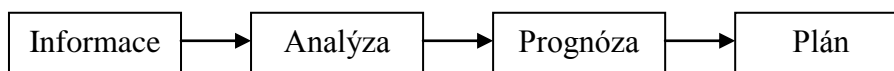
- v potřebném množství,
- s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi,
- s žádoucími osobnostními charakteristikami,
- optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci,
- flexibilní a připravené na změny,
- optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků podniku,
- ve správný čas,
- s přiměřenými náklady.

Personální plánování představuje proces analýzy stávající situace, předvídání budoucí situace, stanovování cílů a realizace opatření v oblasti pohybu lidí do podniku, z podniku a uvnitř podniku, v oblasti spojování pracovníků s pracovními úkoly v pravý čas a na správném místě,

v oblasti formování a využívání pracovních schopností lidí, v oblasti formování pracovních týmů a v oblasti personálního a sociálního rozvoje těchto lidí. [18]

Protože plánování je nejdůležitějším nástrojem řízení organizace a protože člověk je nejdůležitějším faktorem jejího fungování, je personální plánování těžištěm všech plánovacích aktivit v organizaci. [18]

Nejdůležitější věcí každého plánovacího procesu je posloupnost.



Podobně jako Koubek definuje proces personálního plánování i Kachňáková (2003). Základem pro vypracování personálního plánu jsou podnikové cíle, ze kterých plynou požadavky na pracovníky. Konečnou fází je vypracování personálních plánů.

Určení potřeby lidských zdrojů lze shrnout postupem uvedeným v tabulce 1.

Tabulka 1 Určení netto potřeby lidských zdrojů, zdroj: [18]

Sestaveno ke dni:
Plánovaná místa na začátku plánovaného období: - obsazená místa (disponibilní pracovníci) - očekávané nástupy (nábor, převedení) = aktuální potřeba nebo přebytek
+ náhrada za odchod do důchodu + náhrada za úmrtí = potřeba náhrady
+ nová potřeba (nová pracovní místa) - snížení potřeby (úbytek pracovních míst) = netto potřeba nebo přebytek zaměstnanců

Základem stanovení čisté potřeby pracovníků jsou podnikem plánovaná místa, neboli druh a počet potřebných lidských zdrojů.

2.1.1 Druhy plánů

Obecně lze plány rozdělit na dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé. Rozlišujeme je především podle toho, na jakou dobu jsou sestavovány.

Dlouhodobý neboli strategický plán se obvykle sestavuje na období 5 let, ale může být vypracován na 15 až 20 let či 5 až 7 let. Většinou platí pravidlo, že dlouhodobý plán by měl být projektován minimálně na takový časový úsek, aby veškeré náklady vzniklé uskutečněním tohoto plánu byly vyrovnány očekávanými ekonomickými výnosy. Dlouhodobé plány jsou přezkoumávány periodicky. Střednědobý plán nazývaný též taktický nebo manažerský bývá uspořádán přibližně na 1,5 až 2 roky. Krátkodobé plány tzv. plány operativní bývají sestavovány na období 1 roku. [13]

2.1.2 Metody stanovení počtu pracovníků

Metody stanovení počtu pracovníků lze rozdělit do dvou základních skupin podle toho, zda se jedná o přísně exaktní metody či nikoliv. Obecně se rozlišují intuitivní a kvantitativní metody. Nelze jednoznačně říci, která metoda je nejlepší. V praxi se často používá určitá kombinace metod, přičemž se preferují metody méně časově náročné a finančně méně nákladné. [2] [6]

Mezi intuitivní metody stanovení počtu pracovníků patří manažerský odhad, delfská metoda a kaskádová metoda. [2] [6]

Do kvantitativních metod se řadí metody analýzy práce, statistické metody a normové metody. [2] [6]

Manažerský odhad bývá také nazýván neformální metodou. Jedná se o předpovědi založené na zkušenostech manažerů, kdy jednotliví manažeři jsou požádáni o odhad budoucí potřeby v každé z oblastí, kterou mají na starosti, a suma těchto předpovědí pak slouží jako základ pro tvorbu předvídání potřeby lidských zdrojů. [2] [6]

Delfská metoda se často nazývá jako expertní a spočívá v tom, že skupina vědců se snaží dosáhnout vzájemné shody v předpovědi budoucího vývoje veškerých možných faktorů. Cílem této metody je předpovědět budoucí vývoj v oblasti potřeby pracovních sil pomocí propojení, integrace nezávislých názorů expertů. Zkušenosti ukazují, že delfská metoda je

poměrně spolehlivá a poskytuje představu o budoucím vývoji zhruba až na dva roky dopředu. [2] [6]

Kaskádová metoda je velmi podobná delfské metodě, ale oproti ní přináší nejen odhad perspektivní potřeby pracovních sil, ale i odhad pokrytí této potřeby z vnitřních zdrojů. Při aplikaci kaskádové metody jsou firemní úkoly rozepisovány až na nejnižší organizační úroveň. Manažer na nejnižší organizační úrovni odhaduje, kolik a jaké pracovníky potřebuje a kdy tyto pracovníky potřebuje, svůj odhad poté předá na vyšší organizační úroveň. Tímto způsobem se postupuje až do chvíle, kdy je vypracován odhad pro požadovanou organizační úroveň. [2] [6]

Metoda analýzy práce, která patří již k metodám kvantitativním, je založena na rozkladu prováděných a nově plánovaných prací. Požadavky na tyto práce se specifikují podle obsahové náplně a z nich vyplývajících profesních a kvalifikačních specifikací. [2] [6]

U **Metody analýzy vývojových trendů** je základním krokem stanovení jediného a nejvýznamnějšího faktoru, který má přímý vztah k činnosti podniku a nejvíce ovlivňuje potřebu pracovníků. [6]

Metody založené na pracovních normách, se v České republice používají velmi často. Podle Dudy (2008) lze tyto metody členit na tři základní druhy:

- **Metoda normohodin** se používá v případě, kdy objem výroby je přímo úměrný výkonu dělníků a kdy lze stanovit normovanou spotřebu pracovního času na jednotlivé pracovní operace a tím i výkonnou normu.
- **Metoda norem obsluhy** v případě, kdy objem výroby není přímo úměrný pracnosti obsluhy, ale především účinnosti práce obsluhovaného zařízení.
- **Metoda norem stavů** se využívá tehdy, když dělník neobsluhuje výrobní zařízení, ale zabezpečuje činnost nějakého úseku a musí být přítomen na pracovišti bez ohledu na to, zda je či není pracovním vytížen.

2.2 Získávání pracovníků

Činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa ve firmě přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím čase se nazývá získávání pracovníků, u nás též označováno jako nábor pracovníků. Spočívá v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v podniku, nabízení těchto volných pracovních míst, v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností. [6] [18]

V procesu získávání pracovníků proti sobě stojí dvě strany. Na jedné straně je podnik se svou potřebou pracovních sil, na druhé straně jsou potenciální uchazeči o práci. Proces má zajistit takový tok informací mezi oběma stranami, aby potenciální zájemci o práci reagovali na nabídku zaměstnání v podniku. [6]

2.2.1 Vnitřní a vnější podmínky získávání pracovníků

To, do jaké míry budou na nabídku zaměstnání na určitém pracovním místě a v určitém podniku reagovat případní uchazeči, závisí na určité situaci či na určitých podmínkách, které můžeme dělit na vnitřní a vnější. [19]

Vnitřní podmínky mohou souviset jednak s konkrétním pracovním místem a jednak s podnikem, které zaměstnání nabízí.

Důležitou roli mají u konkrétního pracovního místa tyto podmínky [19]:

- povaha práce,
- postavení v hierarchii funkcí podniku,
- požadavky na pracovníka,
- rozsah povinností a odpovědnost,
- organizace práce a pracovní doby,
- místo vykonávané práce,

- pracovní podmínky (odměna, pracovní prostředí, zaměstnanecké výhody aj.).

Podmínky související s podnikem mohou být například [19]:

- význam podniku a jeho úspěšnost,
- prestiž podniku,
- pověst podniku,
- úroveň a spravedlnost odměňování v porovnání s ostatními podniky,
- úroveň péče o pracovníky,
- možnost vzdělávání nabízeného podnikem a možnosti personálního rozvoje,
- mezilidské vztahy a sociální klima,
- lokalizace podniku a životní prostředí v jeho okolí apod.

Mezi nejzávažnější vnější podmínky získávání pracovníků patří demografické, ekonomické, sociální, technologické, sídelní a politicko-legislativní podmínky.

2.2.2 Vnitřní a vnější zdroje pracovníků

Mezi vnitřní zdroje pracovníků zahrnujeme [19]:

- pracovní síly ušetřené v důsledku technického rozvoje,
- zdroje pracovníků uvolněných v souvislosti s ukončením nějaké činnosti či s jinými organizačními změnami,
- pracovní síly, které mohou vykonávat náročnější práci, než jakou vykonávaly na současném pracovním místě,
- pracovníci, kteří jsou vhodně využíváni na současném pracovním místě, ale mají z nějakých důvodů zájem přejít na uvolněné či nově vytvořené pracovní místo v jiné části podniku.

Mezi podstatné vnější zdroje patří [19]:

- nezaměstnaní registrovaní jako uchazeči o zaměstnání na úřadech práce,
- čerství absolventi škol,
- zaměstnanci jiných podniků, kteří jsou rozhodnuti odejít ze současného podniku nebo zaměstnanci, které upoutá nabídka jiných firem.

Dalšími vnějšími zdroji mohou být ženy v domácnosti, studenti, důchodci apod.

2.2.3 Postup získávání pracovníků

Předpokladem pro efektivní proces získávání pracovníků je znamenitá znalost povahy jednotlivých pracovních míst, kterou přináší analýza pracovních míst, předvídání uvolňování nebo vytváření nových pracovních míst, které je součástí personálního plánování. [18]

Podle Koubka (2001) se vlastní postup získávání pracovníků skládá z:

- identifikace potřeby získávání pracovníků,
- popis a specifikace obsazovaného pracovního místa,
- zvážení alternativ,
- výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků,
- identifikace potenciálních zdrojů uchazečů,
- volba metod získávání pracovníků,
- volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů,
- formulace nabídky zaměstnání,
- uveřejnění nabídky zaměstnání,
- shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi,

- předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací,
- sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám.

Mnohé podniky mají sklon představovat nabízené zaměstnání v nejlepší podobě. Sice se přihlásí velké množství zájemců, avšak podnik si založí velké problémy do budoucna. Proto se doporučuje realistická prezentace nabízeného zaměstnání. [18] Typické důsledky obou způsobů prezentace zaměstnání ukazuje tabulka 2.

Tabulka 2 Typické důsledky způsobu prezentace práce a pracovního místa během získávání pracovníků, zdroj: [2]

Tradiční způsob	Realistický způsob
Vyvolat příliš vysoká počáteční očekávání uchazeče o zaměstnání.	Snažit se vyvolat realistická očekávání uchazeče o zaměstnání.
Uchazeč považuje práci a pracovní místo za atraktivní.	Práci a pracovní místo uchazeč může nebo nemusí považovat za atraktivní, to závisí na jeho postoji a potřebách.
Vysoká míra akceptování nabízené práce uchazeči.	Někteří uchazeči akceptují nabízenou práci, někteří ji odmítají.
Zkušenosti s vykonáváním práce na pracovním místě nepotvrzují očekávání.	Zkušenosti s vykonáváním práce na pracovním místě vcelku potvrzují očekávání.
Pracovník není spokojen s prací a dochází k poznání, že práce nevyhovuje jeho představám a potřebám, je zklamán a cítí se podveden.	Pracovník v plné míře nebo většinou pociťuje uspokojení z práce, práce odpovídá jeho představám a potřebám.
Nespokojenost, nižší stabilita pracovníků, časté úvahy o odchodu ze zaměstnání, ztráta motivace, celkově negativnější postoje k práci a organizaci, nedůvěra k vedoucím pracovníkům.	Převážně spokojenost, vyšší stabilita pracovníků, méně časté úvahy o odchodu ze zaměstnání, vyšší míra motivace, celkově pozitivnější postoje k práci a organizaci, více důvěry k vedoucím pracovníkům.

2.3 Výběr a přijímání pracovníků

Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání bude pravděpodobně nejlépe splňovat nejen požadavky obsazovaného pracovního místa, ale přispěje také k vytváření příznivých mezilidských vztahů v pracovní skupině i v podniku, který z uchazečů je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny, útvaru, podniku a přispívat k vytváření žádoucí týmové 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 podniku. [19]

Výběru pracovníků musí předcházet výběr kritérií hodnocení uchazečů a výběr metod tohoto hodnocení, tj. metod výběru. Kritéria hodnocení i použité metody musí být patřičně obsazovanému pracovnímu místu, povaze práce na něm a jí odpovídajícím požadavkům na pracovníka. [19]

2.3.1 Kritéria výběru uchazečů o zaměstnání

Rozlišujeme celopodniková kritéria, útvarová kritéria a kritéria příslušného pracovního místa.

Celopodniková kritéria se týkají vlastností, které podnik považuje u svých zaměstnanců za významné a které ovlivňují posuzování předpokladů uchazeče vést si v podniku úspěšně.

Útvarová kritéria často označovaná jako týmová kritéria se vztahují na vlastnosti, které by měl mít jedinec pracující v konkrétním útvaru či týmu. Uchazeč by měl svými schopnostmi a vlastnostmi zapadnout do daného kolektivu, měl by být schopný přijmout hodnoty týmové kultury a nestát se odlišným článkem týmu. [18]

Kritéria pracovního místa jsou kritéria, která odpovídají požadavkům pracovního místa na vlastnosti a schopnosti pracovníka. [18]

2.3.2 Fáze výběru pracovníků

U procesu výběru pracovníků se zpravidla rozlišují dvě fáze, a to předběžná a vyhodnocovací.

Předběžná fáze začíná tím, že se objeví potřeba obsadit volné nebo potenciálně volné pracovní místo. Poté se definuje příslušné pracovní místo (popis pracovního místa) a stanovují se základní pracovní podmínky na něm. Během druhého kroku se zkoumá, jakou

kvalifikaci, jaké znalosti a dovednosti, jaké osobní vlastnosti by měl uchazeč mít, aby mohl úspěšně vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě. Na závěr se konkrétně specifikují požadavky na vzdělání, kvalifikaci, specializaci, délku praxe a zvláštní schopnosti a osobní vlastnosti nezbytné pro to, aby uchazeč o zaměstnání byl shledán vhodným. [19]

Vyhodnocovací fáze následuje po předběžné fázi s určitým časovým odstupem. Mezitím totiž musí dojít v procesu získávání pracovníků ke shromáždění dostatečného množství vhodných uchazečů o pracovní místo. U vyhodnocovací fáze se provádí zkoumání dotazníků a jiných dokumentů předložených uchazečem, včetně životopisů, předběžný pohovor, který má doplnit některé skutečnosti obsažené v dotazníku, testování uchazečů pomocí tzv. testů pracovní způsobilosti. Proběhne výběrový pohovor, zkoumání referencí, pokud je potřebné, tak též lékařské vyšetření, rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče a nakonec informování uchazečů o rozhodnutí. [19]

2.3.3 Metody výběru pracovníků

Zpravidla nejpoužívanějšími metodami výběru pracovníků jsou [18]:

- dotazník,
- zkoumání životopisu,
- testy pracovní způsobilosti.

Dotazník vyplňují uchazeči o zaměstnání většinou ve větších podnicích. Použití dotazníku je vhodné ve všech případech a obvykle se zakládá do osobního spisu a je zdrojem informací evidence pracovníků. [18]

Zkoumání životopisu se řadí mezi oblíbené metody výběru pracovníků, ale zpravidla se používá v kombinaci s jinou metodou. Personalisté se v životopisu především soustředují na informace o vzdělání a praxi uchazeče. [18]

Testy pracovní způsobilosti tvoří množství testů různého zaměření a různé spolehlivosti. Jejich aplikace podléhá módě. Všeobecné testy pracovní způsobilosti jsou pokládány za pomocný a doplňující nástroj výběru pracovníků. Existuje nepřehledný počet testů pracovní způsobilosti, nejčastěji se vyskytují tyto testy [18]:

- Testy inteligence slouží k hodnocení např. verbální schopnosti, paměti, rychlosti vnímání, apod.
- Testy osobnosti mají upozornit na různé stránky uchazečovy osobnosti, základní rysy jeho povahy, zda je tento uchazeč společenský, uzavřený, extrovert nebo introvert, zjišťují se zájmy a postoje uchazeče. Tyto vlastnosti mohou naznačovat, zda se uchazeč hodí pro příslušnou práci či nikoliv.
- Testy schopností se využívají k hodnocení schopností uchazeče a předpokladů jejich rozvoje. Jsou orientovány nejen na schopnosti, vloh, zručnost, ale také na duševní způsobilost.
- Testy znalostí a dovedností zkoumají hloubku znalostí a ovládnutí odborných návyků.

Pohovor je nejpoužívanější a klíčovou metodou výběru pracovníků. Aby byl pohovor vhodnou metodou výběru pracovníků, musí být dobře připraven. Pohovor má nejen posoudit pracovní způsobilost uchazeče pro obsazované pracovní místo, ale i získat co nejvíce informací o uchazeči, poskytnout uchazeči informace o podniku a o práci v něm a má také zhodnotit osobnost uchazeče. [2]

Podle autora Armstronga (2007) by měl výběrový pohovor odpovědět na tyto otázky:

- Může uchazeč vykonávat danou práci – má pro ni schopnost?
- Chce uchazeč vykonávat danou práci – je dobře motivován?
- Jak zapadne uchazeč do organizace?

Mezi hlavní výhody pohovorů patří to, že poskytují osobě vedoucí pohovor příležitost pokládat kontrolní a do hloubky jdoucí otázky, týkající se dosavadních uchazečových zkušeností a prozkoumat, do jaké míry jsou schopnosti v souladu s tím, co požaduje dané pracovní místo. Uchazečům poskytují příležitost zeptat se na podrobnosti pracovního místa a vyjasnit si některé záležitosti týkající se vzdělávání, perspektivy kariéry, organizace a pracovních podmínek. [2]

Podstatnou nevýhodou může být špatně provedený pohovor a subjektivní posuzování uchazeče ze strany osoby vedoucí pohovor. [2]

2.3.4 Přijímání pracovníků

Přijímání pracovníků představuje řadu postupů, které následují poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v podniku a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání. [13]

Pracovní poměr vzniká pracovní smlouvou, volbou nebo jmenováním.

Nejdůležitější formální náležitostí přijímání pracovníků je vypracování a pozdější podepsání pracovní smlouvy. V průběhu vypracování pracovní smlouvy by měl mít pracovník možnost se seznámit s návrhem podniku a vyjádřit se k němu. Smlouva musí být písemná a musí být s pracovníkem uzavřena před nástupem do práce. Smlouva nemůže být jen jednostrannou záležitostí. Na jejích formulacích by se měly podílet obě strany a podnik by měl respektovat právo pracovníka vyjednat. [13]

Pracovní smlouva musí obsahovat příjmení, jméno a titul zaměstnance, datum a místo jeho narození, rodné číslo, rodinný stav a informace o dětech, adresu trvalého bydliště, telefonní číslo, národnost, údaje o kvalifikaci, den nástupu do zaměstnání, druh práce, který bude zaměstnanec vykonávat a v neposlední řadě místo výkonu práce. Dále může pracovní smlouva obsahovat dobu trvání pracovního poměru, zkušební dobu, délku dovolené, informace o mzdě, rozsah pracovní pohotovosti atd. Pokud tyto informace nejsou uvedené v pracovní smlouvě, musí být zveřejněny např. v kolektivní smlouvě. [13]

Dohoda o provedení práce

Dohodu o provedení práce lze uzavřít písemně, ale i ústně, pokud předpokládaný rozsah práce nepřesáhne 150 hodin za rok. Tato dohoda je výhodná, jelikož zaměstnanec ani zaměstnavatel neodvádí sociální a zdravotní pojištění. [35]

Dohoda o pracovní činnosti

Dohodu o pracovní činnosti zaměstnavatel uzavírá se zaměstnancem, v případě že předpokládaný rozsah práce může přesahovat 150 hodin eventuálně, jedná-li se

o opakovatelnou činnost. Dohoda musí být písemná, jinak je považována za neplatnou. Musí zde být rozsah pracovní doby, který nesmí překročit v průměru polovinu týdenní pracovní doby. Zrušení dohody o pracovní činnosti lze sjednat ke dni, na němž se účastníci dohodnou. Jestliže jde o výpověď jednostrannou, běží zde výpovědní doba 15 dní, která začíná doručením výpovědi druhé straně. [35]

2.4 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků

Řízení pracovního výkonu představuje sjednocený přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu. Na základě zmíněné dohody či smlouvy dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, hodnocení pracovníka a jeho odměňování. [2]

Výkon je mnohdy definován v podobě splnění kvantitativních cílů. Výkon není jen to, čeho lidé dosahují, ale také to, jak toho dosahují.

Jedním z nejdůležitějších příčin existence řízení pracovního výkonu je propojení individuálních cílů s cíli organizace. Znamená to, že vše, co lidé při práci dělají, vede k výsledkům, které napomáhají dosahování cílů společnosti. [2]

Řízení pracovního výkonu se týká řízení očekávání. Vytváří společné, sdílené chápání toho, co je třeba udělat ke zlepšení výkonu, a také jak to udělat, a to pomocí vyjasňování a dohodnutí toho, co se od lidí očekává, že budou dělat a jak se přitom budou chovat. [2]

Dohoda o pracovním výkonu obsahuje veškeré plány zlepšování pracovního výkonu, které mohou být nezbytné, a také plán osobního rozvoje. Dohoda popisuje, co se od pracovníka očekává, že bude dělat, ale také říká to, jaké podpory se mu dostane od jeho manažera. [2]

Cíle charakterizují to, co musí být dosaženo nebo splněno. Stanovování cílů přenášených do dohody, kterých musí pracovník dosáhnout, je důležitou součástí procesů definování a řízení očekávání v rámci řízení pracovního výkonu a vytváří orientační bod pro zkoumání a posuzování pracovního výkonu. [2]

Některé organizace používají ke shrnutí kritérií slovo SMART [2]:

- S = Specific/stretching – konkrétní/náročný (jasný, jednoznačný, přímočarý, pochopitelný a podnětný)
- M = Measurable – měřitelný (kvantita, kvalita, čas, peníze)
- A = Achievable – dosažitelný (podnětný a náročný, ale splnitelný pro schopného a oddaného jedince)
- R = Relevant – důležitý (důležitý z hlediska cílů organizace, s podnikovými cíli)
- T = Time framed – časově určený (aby byl dosažen v dohodnutém termínu)

Obrovský význam pro efektivní řízení pracovního výkonu má soustavná a efektivní komunikace mezi pracovníkem a nadřízeným v průběhu celého období, pro které byla uzavřena dohoda či smlouva.

Další podstatnou záležitostí je včasné společné odhalování a řešení problémů pracovního výkonu. [2]

2.4.1 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je velmi důležitá personální činnost zabývající se zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování, jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku, sdělováním výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednáváním těchto výsledků s nimi a hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, která tomu mají napomoci. [2] [11]

Teorie a zpravidla i praxe se shodují, že nejvíce oprávněnou osobou pro hodnocení pracovníka je jeho bezprostřední nadřízený. Ten také provádí závěrečné vyhodnocování všech podkladů hodnocení, ať už je pořizoval či předložil kdokoliv, dělá z nich závěry, vede hodnotící rozhovor a navrhuje opatření vyplývající z hodnocení. [2]

Někdy si lidé myslí, že hodnocení pracovního výkonu je totéž jako řízení pracovního výkonu, jenže mezi těmito pojmy existují významné rozdíly (viz Tabulka 3).

Tabulka 3 Hodnocení pracovního výkonu v porovnání s řízením pracovního výkonu, zdroj: [2]

Hodnocení pracovního výkonu	Řízení pracovního výkonu
Posuzování a hodnocení shora dolů	Společný proces založený na dialogu
Hodnotící setkání (rozhovor) jednou za rok	Soustavné zkoumání a posuzování pracovního výkonu s jedním nebo více formálními setkáními
Používání klasifikace, bodování	Klasifikace, bodování méně obvyklé
Často propojeno s odměňováním	Přímá vazba na odměnu je méně pravděpodobná
Je to záležitost personálního útvaru	Je to záležitost liniových manažerů

2.5 Propouštění pracovníků

Pracovní poměr může být ukončen dobrovolně pracovníkem, který odchází ze společnosti jinam, nebo může skončit na konci kariéry pracovníka, jeho odchodem do důchodu. V poslední době lidé musejí odcházet ze společnosti čím dál častěji nedobrovolně. Často se ukončují pracovní poměry z důvodu nadbytečnosti. [2]

2.5.1 Propouštění z důvodu nadbytečnosti

Snižování počtu zaměstnanců je jednou z nejnáročnějších oblastí řízení lidí, kterou se personalisté zabývají. Jejich povinností je [2] [13]:

- naplánovat je tak, aby došlo ke snížení počtu pracovníků bez násilného propouštění nadbytečných pracovníků,
- radit a realizovat další metody snižování počtu pracovníků nebo eliminace nadbytečnosti,
- vést pracovníky k tomu, aby odešli dobrovolně, pokud ostatní metody selžou,
- navrhovat a aplikovat náležité postupy směřující k řešení problému nadbytečnosti,
- zabývat se systémem kompenzací pro uvolňované pracovníky,
- poskytovat rady o metodách řešení nadbytečnosti a v případě potřeby se podílet na zajišťování dobře řízeného procesu snižování počtu pracovníků z důvodu nadbytečnosti.

Předvídání budoucího snižování potřeby lidí a odhadování dopadu přirozených ztrát pracovníků se nazývá plánování. Je nutné odhadnout počet pracovníků, o které je potřeba snížit podnikovou pracovní sílu a pravděpodobné ztráty v důsledku mobility pracovníků. V určitém okamžiku je nezbytné zastavit proces získávání pracovníků a umožnit tak, aby nadbytek pracovníků byl vstřebán pracovními místy uvolněnými obvyklými formami odchodů pracovníků. Velkým problémem je to, že se takovéto předpovědi dělají velmi obtížně. [2] [13]

Existují i jiné metody, které je možné použít k eliminaci nebo alespoň k minimalizaci nadbytečnosti, jsou jimi např. [2] [13]:

- zrušení práce vykonávané pro organizaci mimo ni („dodavatelským“ způsobem),
- upuštění od práce vykonávané na základě dohod o provedení práce či pracovní činnosti a podobných smluv,
- snížení množství nebo úplné zrušení přesčasové práce,
- zavedení systému dělení se o práci tzn., že dva lidé vykonávají práci na pracovním místě tak, že se střídají po dnech nebo během dne,
- snížení počtu pracovníků na částečný úvazek,
- dočasné vysazení z práce.

Proces pomáhání nadbytečným pracovníkům při hledání jiného zaměstnání a zahajování nové kariéry se nazývá outplacement. Jedná se o jakousi pomoc pracovníkům propouštěným z důvodu nadbytečnosti. [2]

2.6 Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka ve společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Vzdělávání a formování pracovních schopností se stává celoživotním procesem. [2] [15]

Vzdělávání pracovníků je personální činností zahrnující přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností, zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby alespoň z části zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších pracovních míst, rozšiřování pracovních schopností (flexibilita), rekvalifikační procesy v organizaci. [2] [15]

Harrisonová uvádí čtyři typy vzdělávání [7]:

- Instrumentální vzdělávání – vzdělávání, jak lépe vykonávat práci poté, co bylo dosaženo základní úrovně výkonu.
- Poznávací (kognitivní) vzdělávání – výsledky jsou založeny na zlepšení znalostí a pochopení věcí.
- Citové (emoční) vzdělávání – výsledky jsou založeny převážně na formování postojů nebo pocitů než na formování znalostí.
- Sebereflekující vzdělávání – formování nových vzorců nazírání, myšlení a chování, a v důsledku toho vytváření nových znalostí.

Koučování zlepšuje výkon, vzdělávání a rozvoj lidí. Má podobu osobní přístupu ke vzdělávání na pracovišti, který pomáhá lidem rozvíjet jejich dovednosti a úroveň schopností. Koučování tvoří zabezpečování toho, aby si lidé uvědomovali, jaký je jejich pracovní výkon, aby lidé nejen věděli, co se od nich očekává, ale také chápali, co musejí znát a být schopni dělat, aby uspokojivě dokončili úkol. Koučování spočívá též v nabádání lidí, aby se zabývali náročnějšími problémy a tím, jak s nimi zacházet. [2]

Mentoring je procedura používající speciálně vybraných a školených jedinců, kteří vedou pracovníka a poskytují praktické rady a soustavnou podporu, čímž pomáhají při vzdělávání a rozvoji pracovníka nebo pracovníků, kteří jsou jim přiděleni. Tato metoda pomáhání lidem při učení doplňuje vzdělávání a výcvik tím, že nabízí individuální vedení od zkušených manažerů. [2]

2.7 Odměňování pracovníků

Odměňování zaměstnanců je jednou z nejstarších a nejdůležitějších personálních činností. Jde o to, jak jsou lidé odměňováni v souladu s hodnotou, jakou mají pro podnik. Odměňování se zabývá jednak peněžními, tak i nepeněžními odměnami. [1] [2]

Z hlediska přimosti odměňování ve firmě je možné odměňování členit do tří hlavních kategorií [1] [2]:

- odměňování finanční přímé – základní mzda (plat) vázaná na pracovní místo, prémie determinované dosaženými výsledky,
- odměňování finanční nepřímé – finanční podíl zaměstnanců na kolektivních výsledcích firmy, vstup zaměstnanců do kapitálu firmy, spoření zaměstnanců za pomoci vzájemného vkladu zaměstnance a zaměstnavatele, finanční částky vyplacené v krizových situacích zaměstnance,
- odměňování nefinanční – naturální mzda, zaměstnanecké výhody, volné pracovní dny apod.

Celková odměna propojuje vliv dvou významných kategorií odměn – hmotných a nehmotných. Hmotné odměny se týkají peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod, zatímco nehmotné se týkají vzdělávání, rozvoje a pracovního prostředí (viz Tabulka 4). [1] [2]

Tabulka 4 Model celkové odměny, zdroj: [2]

<p>Peněžní odměny</p> <ul style="list-style-type: none"> • základní mzda/plat • zásluhová odměna • peněžní bonusy • dlouhodobé pobídky • akcie • podíly na zisku 	<p>Zaměstnanecké výhody</p> <ul style="list-style-type: none"> • důchody • dovolená • zdravotní péče • jiné funkční výhody • flexibilita
<p>Vzdělávání a rozvoj</p> <ul style="list-style-type: none"> • vzdělávání a rozvoj na pracovišti • vzdělávání a výcvik • řízení pracovního výkonu • rozvoj kariéry 	<p>Pracovní prostředí</p> <ul style="list-style-type: none"> • základní hodnoty organizace • styl a kvalita vedení • právo pracovníků se vyjádřit • uznání • úspěch • vytváření pracovních míst • kvalita pracovního života • rovnováha mezi pracovním a mimo-pracovním životem

2.8 Pracovní vztahy a péče o pracovníky

Pracovní vztahy a jejich kvalita vytvářejí rámec významně ovlivňující dosahování cílů podniku i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků. Zdvořilé, harmonické, uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima, které má velmi pozitivní vliv na individuální, kolektivní i celoorganizační výkon. [18] [20]

Při práci v organizacích vznikají vztahy, které je možné členit na [18]:

- **vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem**, tedy tzv. zaměstnanecké vztahy, zpravidla upravené zákoníkem práce, kolektivní smlouvou, pracovní smlouvou, pracovním řádem aj.,
- **vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením**, zpravidla odbory nebo komorami zaměstnanců,
- **vztahy mezi odbory**, popř. jinými druhy sdružení zaměstnanců a zaměstnavatelem, popř. vedením podniku či sdruženími zaměstnavatelů, upravované zpravidla celostátními zákonnými normami,

- **vztahy mezi nadřízeným a podřízeným**, upravované pracovní smlouvou, organizačním řádem a dalšími předpisy,
- **vztahy k zákazníkům a veřejnosti**, upravované řadou obecných či zvláštních pravidel stanovených organizací,
- **vztahy mezi pracovními kolektivy** v podniku bývají často upravovány organizačním či pracovním řádem,
- **vztahy mezi spolupracovníky** – jsou obvykle neformální, a tedy neupravené žádnými zvláštními předpisy.

2.8.1 Péče o pracovníky

Zaměstnavatelé si stále více uvědomují, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost je v rozhodující míře závislá na pracovnících a jejich schopnostech, jejich pracovním chování, jejich spokojenosti a jejich vztahu k zaměstnavateli a že je nutné jim věnovat náležitou péči. [26]

Péči o pracovníky můžeme rozdělit na povinnou péči o pracovníky, která je daná zákony, předpisy a kolektivními smlouvami vyšší, nadpodnikové úrovně, smluvní péči o pracovníky danou kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni organizace a na dobrovolnou péči o pracovníky, která je výrazem personální politiky zaměstnavatele, výrazem jeho úsilí o získání konkurenční výhody na trhu práce. [26]

Péče o pracovníky zahrnuje záležitosti týkající se pracovní doby a pracovního režimu, pracovního prostředí, bezpečnosti práce a ochrany zdraví, personálního rozvoje pracovníků, služeb poskytovaných pracovníkům na pracovišti a ostatních služeb poskytovaných pracovníkům a jejich rodinám a péči o životní prostředí. [26]

V této kapitole byly popsány jednotlivé personální činnosti, které budou dále analyzovány v podniku Paramo, a.s.

3 Profil firmy Paramo, a.s.

Společnost Paramo se zaměřuje na zpracování ropy, na rafinérské a asfaltářské výrobky a na výrobu mazacích a procesních olejů, včetně výrobků navazujících a pomocných. [12]

Zkratka Paramo se skládá ze slov pardubická rafinérie minerálních olejů.

3.1 Od historie k současnosti

Stavba továrny byla pardubickým hejtmanstvím formálně schválena v srpnu 1889, ale v té době již stavební práce běžely. Po pěti měsících vysokého pracovního tempa, byla továrna dokončena a v říjnu roku 1889 zahájila provoz. Koncem listopadu vyšel v pražských Národních listech první inzerát nabízející produkty pardubické rafinérie. [4] [12]

Výroba již probíhala, ale ve stavbě několika vedlejších továrních objektů, jako byly pomocné dílny, laboratoře, kancelářské budovy a obytný dům pro úřednictvo a mistry, se ještě pokračovalo. Vše podle projektu bylo hotovo 18. ledna 1890 a kolaudační komise mohla zprovoznění celého objektu formálně potvrdit. [4]

Enormní vzestup výroby po přechodu na nový druh suroviny umožnil od roku 1895 zahájení exportu pardubické rafinérie, a to do Německa a Švýcarska. [4]

Příchod moderní doby v prvních letech 20. století znamenal další revoluční vlnu technického pokroku a s ní i jeho novou sílu v podobě ropy, která kromě jiného rozpohybovala i první automobily. Bouřlivý rozvoj průmyslu této éry dal impulz ke vzniku dalších rafinérií. Jednou z nich byl i kolínský podnik, jehož historie se začala psát 1. října 1900, kdy deset společníků dostalo úřední povolení ke zřízení firmy Česká akciová společnost pro rafinování petroleje v Kolíně. [4] [12]

Z počátku svého fungování byl pardubický podnik poznamenán několika požáry. K jednomu z největších požárů došlo 14. července 1908, kdy rozšlápnutím odhozené zápalky vybuchl v expedičním skladu právě do sudů plněný petrolej. Budova se tak ocitla na tři dny v plamenech. [4]

Ve snaze zajistit podniku větší základní kapitál pro další růst se firma 1. května 1907 transformovala na akciovou společnost s kapitálem 16 miliónů korun. Sídlem společnosti se

stala Vídeň, čímž Pardubice přišly o nezanedbatelný zdroj příjmů, který představovaly odvody daní, jež ve výši přes půl miliónu korun do městské kasy rafinérie dosud platila. [4]

Pro podporu válečné výroby bylo do továrny zjara roku 1916 nasazeno 60 italských vojenských zajatců, k jejichž ubytování byl v továrně přistavěn dřevěný barák. [4]

S rozvojem motorismu se Fantovým závodům otevřela nová perspektivní oblast obchodu – provoz čerpacích stanic. S jejich budováním se začalo koncem 20. let a jedna z prvních byla vybudována přímo v Pardubicích před hostincem Veselkou v roce 1925. [4]

V den fašistického obsazení Československa, 15. března 1939, zasedala na smíchovském ředitelství správní rada Fantových závodů. Konstatovala, že syn zakladatele, Robert Fanto v obavě o svůj život emigroval před fašisty do Paříže, a také se řešily organizační záležitosti chodu společnosti v Německem zabraných pohraničních územích. Kontrolu nad Fantovými závody v hranicích protektorátu převzala německá vojenská správa a výroba opět vstoupila do služeb armádní mašinerie. [4]

Na základě říjnových dekretů prezidenta Beneše byla rafinérie v Pardubicích znárodněna a k 1. lednu 1946 byl ministerstvem průmyslu zřízen národní podnik Rafinérie minerálních olejů se sídlem v Pardubicích. [4]

Od 1. ledna 1967 se pardubická rafinérie, již rok jako samostatný podnik s názvem Paramo, stala součástí tzv. výrobně-hospodářské jednotky s názvem Chemopetrol, závody na zpracování ropy a uhlí. [4]

V roce 1974 nastupující nový generální ředitel musel začít řešit nejen zhoršující se problémy podniku, ale též mimořádně špatný bezpečnostně požární stav rafinérie. Její kritický stav potvrdila inspekce ministerstva vnitra, která továrnu v roce 1975 v tomto směru prověřovala. [4]

Koncem roku 1984 v Pardubicích nastal významný krok k nápravě ekologické situace. Do provozu byl po čtyřech letech budování předán soubor investic, jehož cílem bylo alarmující situaci zlepšit. [4]

1. června 1990 znamenal rozpad koncernu Chemopetrol. O měsíc později z rozhodnutí ministerstva průmyslu byly založeny, samostatný státní podnik Koramo Kolín a Paramo

Pardubice. Řízení se ujala personálně nová ředitelství, která přivedla podniky na složitou cestu transformující se ekonomiky. I přes pokračující nedostatky z minulých let pardubický podnik skončil v roce 1990 se ziskem 148 miliónů Kčs proti ztrátě 5 miliónů Kčs v roce 1989. [4]

V roce 1993 byl schválen privatizační projekt, na jehož základě počátkem roku 1994 vznikla akciová společnost, jejíž kapitál z více než třetiny připadl Fondu národního majetku a zbytek si rozdělily banky, investiční fondy a ostatní investoři. [4]

Paramo v roce 1995 získalo certifikát na zavedení systému řízení jakosti výroby podle mezinárodní normy řady ISO 9000 a 9002. V tomto roce vznikly i zahraniční dceřiné společnosti Paramo Polonia a Paramo Slovakia. Stabilní dodávky svých produktů tehdy sjednalo Paramo s plzeňskou Škodovkou, mladoboleslavskou automobilkou, Vítkovickými železárnami a dalšími průmyslovými podniky. [4]

Novým majitelem Parama se stala akciová společnost Unipetrol, která závěrem roku 2000 podnik s jasnou vizí dalšího rozvoje převzala. S příchodem nového vlastníka došlo k personálním změnám ve vedení společnosti a začal proces restrukturalizace její ekonomiky, která novou pružnější obchodní politikou a marketingovou strategií navrátila Paramo do kladných čísel výsledků hospodaření. [4] [12]

Od roku 2002 začalo důležitou roli v obratu společnosti hrát i přímé internetové obchodování.

Koncem října roku 2003 se podnik Koramo fúzí spojil s pardubickou rafinérií do jednoho podniku pod názvem Paramo. [12]

Roky 2005 a 2008 přinesly Paramu vítězství v soutěži na dodávky nafty Českým drahám a v pátém roce třetího tisíciletí také ukončení procesu privatizace českého petrochemického průmyslu. Většinovým akcionářem Unipetrolu se totiž stala polská společnost PKN Orlen. [4]

Firma prošla za 120 let své existence řadou radikálních změn, těšila se z úspěchů a dokázala zdolat i nejednu překážku. Žádná jí ale nezabránila z původní výroby petroleje, sestávající z jednoho destilačního kotle, postupně vybudovat průmyslovou výrobu paliv, maziv a asfaltů. [12]

V roce jejich 120. výročí se jejím stoprocentním vlastníkem stala společnost Unipetrol. [4]

3.2 Organizační struktura

Valná hromada, představenstvo a dozorčí rada tvoří statutární orgány společnosti. Generálnímu řediteli jsou podřízeni odborní ředitelé, kteří řídí úseky obchodní, finanční, výrobní a personální. Dále mu jsou přímo podřízeny odbor řízení systému jakosti a životního prostředí, odbor bezpečnosti a vnitřní správy, právníci a tisková mluvčí (viz Příloha B).

Paramo, a.s. je členěno na úseky [12]:

- generálního ředitele,
- finančního ředitele,
- personálního ředitele,
- výrobního ředitele,
- obchodního ředitele.

Pod úsek generálního ředitele náleží sekretariát, právníci společnosti, odbor integrovaných systémů a interního auditu, odbor bezpečnosti a vnitřní správy a hasičský záchranný sbor.

Odbor ekonomiky výroby, odbor controllingu, odbor informačních technologií a odbor skladového hospodářství a nákupu specialit patří pod úsek finančního ředitele.

3.3 SWOT analýza podniku

Autorka provedla SWOT analýzu na sledovaném podniku, zhodnotila tedy jeho slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby. Analýza je zobrazena v Tabulce 5.

Tabulka 5 SWOT analýza, zdroj: [vlastní]

Silné stránky	Slabé stránky
vedoucí postavení na trhu vysoká kvalifikace vrcholového managementu nízká fluktuace zaměstnanců internetový obchod harmonické pracovní vztahy vysoké rafinérské marže zvyšují zisky vlastnění certifikátů ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 a OHSAS 18001:2007	přílišná složitost koncernu poruchy ve výrobě odstávky většina kanceláří je zastaralá, nemoderní malá propagace
Příležitosti	Hrozby
restrukturalizace a zefektivnění holdin-gu zvyšování kvalifikace zaměstnanců vybudování moderního pracovního prostředí větší prosazení na evropském trhu otevřenost inovacím zajištění většího odbytu výrobků dostupná pracovní síla	další odstávky rafinérií změny v legislativě pokles marží žaloby privatizace silná zahraniční konkurence odchod kvalifikované pracovní síly zatížení životního prostředí

Výhody společnosti, tedy její silné stránky, nepochybně převažují a to je jasným znamením, že je podnik úspěšný. V České republice nemá holding Unipetrol konkurenci. Společnost vlastní certifikáty na systém managementu kvality, environmentální management a OHSAS, což je soubor pravidel umožňujících trvalou bezpečnost a zdraví při práci.

Uvedené slabé stránky by se mělo vedení společnosti snažit co nejvíce eliminovat a nedopustit, aby se přeměnily v ohrožení. Snažit se předcházet poruchám ve výrobě. Zvýšit propagaci společnosti.

Firma má také mnoho příležitostí, na kterých je třeba zapracovat např. větší prosazení na evropském trhu, měla by zvyšovat kvalifikaci zaměstnanců a také vybudovat moderní pracovní prostředí.

Vedení by mělo vzít velmi vážně v potaz definovaná ohrožení, která by mohla firmu nemile zasáhnout. Jde především o soudní spory. Ve výroční zprávě firmy je uvedeno celkem 10 soudních sporů, ve kterých je holding Unipetrol žalovanou stranou. Tyto spory by mohly mít významně negativní vliv na finanční situaci holdingu, protože se jedná o spory o miliónové částky. [37]

Ve třetí kapitole byla představena společnost Paramo, a.s. Autorka uvedla historii sledovaného podniku, jeho organizační strukturu a v závěru této kapitoly byla provedena SWOT analýza. Na tyto části navazuje další kapitola diplomové práce, která se bude zabývat konkrétními personálními činnostmi ve zkoumané chemičce.

4 Personální řízení v Paramo, a.s.

V této kapitole budou, na základě pohovorů s personálním manažerem a pracovníkem personálního oddělení, analyzovány jednotlivé personální činnosti v podniku Paramo, a.s., kterými jsou získávání a výběr pracovníků, hodnocení, odměňování, vzdělávání pracovníků a ukončení pracovního poměru.

Ve společnosti je personální oddělení, které se skládá ze dvou zaměstnanců (personalistů), personálního manažera a personálního ředitele.

4.1 Historie personálních činností v Paramo, a.s.

Současně se zahájením provozu rafinérie v Pardubicích začal v monarchii platit zákon o povinném nemocenském pojištění. Fanto musel zřídit zdravotní pokladnu, do níž každý zaměstnanec z každého zlatého své mzdy přispíval dva krejcarey. Stejnou částku za dělníka odváděl i podnik. Platy v rafinerii v 19. století patřily údajně k nejvyšším ze všech pardubických podniků, přičemž dělníci si tu za týden přišli až na 80 zlatých, mzdy žen byly ale mnohem menší. Plat úředníků byl přibližně patnáctkrát vyšší a zdravotní pojištění ve výši tří procent své mzdy si platili sami. S hodinou na oběd a dvěma přestávkami na svačinu trvala pracovní doba dvanáct hodin. Počet zaměstnanců rafinérie s rozšiřující se výrobou postupně narůstal. V roce 1903 tu pracovalo přes 600 dělníků, včetně několika desítek zedníků, truhlářů a bednářů. Koncem dubna 1903 opustil funkci ředitele továrny nenáviděný Guttman a na jeho místo nastoupil další Fantův souvěrec Singer. Ve snaze čelit tvrdé konkurenci usilovala Pardubická rafinérie o maximální efektivitu výroby a tovární areál se proto zaplňoval novými provozy, jejichž koncentrace šla mnohdy na úkor pracovní bezpečnosti. Kvůli novým technologiím byli do služeb rozšiřující se rafinérie na počátku 20. století přijati také noví inženýři a vedoucí mistři nových provozů. [4] [12]

Po dvou měsících Singerova ředitelování, poprvé od založení podniku, došla dělníkům trpělivost a 4. července 1903 podali petici adresovanou Davidu Fantovi. Dělnický výbor v ní pod hrozbou stávkou žádal Singerovo odvolání, zvýšení platů a zřízení koupelen v provozu parafínky. Až počátkem září 1903 byla hrozba stávkou zažehnána tím, že byly podmínky splněny. [4]

V prosinci téhož roku se však emoce mezi zaměstnanci a Singerem opět naplno rozhořely. Napětí rostlo dále a 18. května 1904 vstoupili všichni pracovníci do stávk. Jejich nevoli prý vzbudilo Singerovo nelidské zacházení a snížení mzdy ze slíbených 3 Kč na 2,40 Kč za hodinu. Jak se dalo předpokládat, stávka byla po týdnu ukončena. [4]

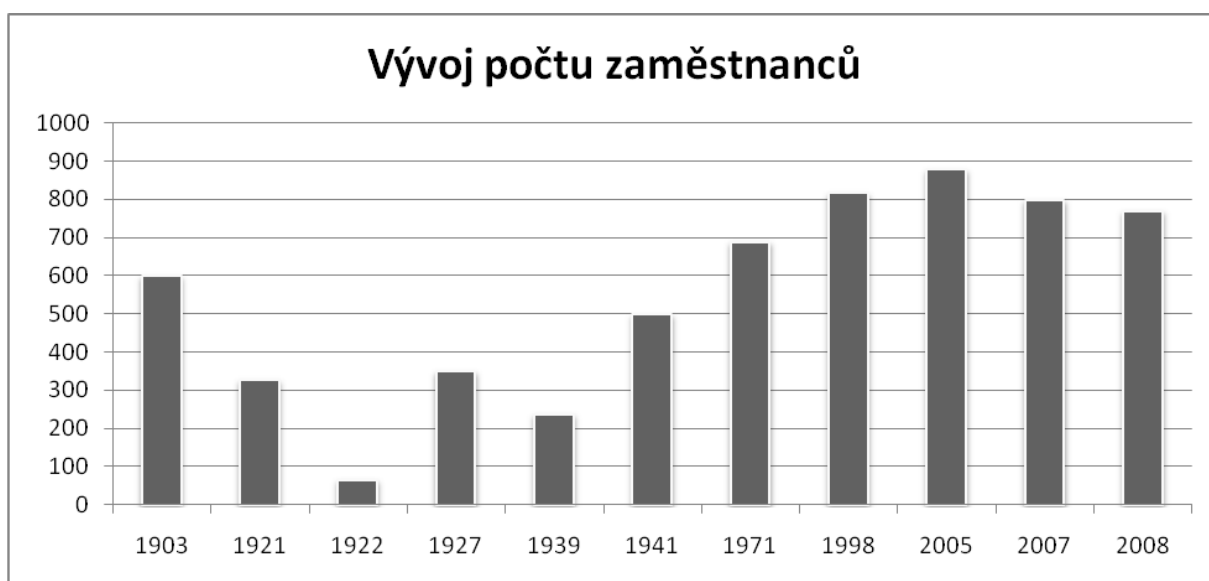
Fanto akceptoval požadavky, jakými byly přiděl pracovního oděvu pro každého dělníka, zřízení prádelny a koupelen. Firma také ustoupila od svého záměru propustit sto zaměstnanců a počet propouštěných zredukovala na deset. [4]

Vypuknutí první světové války přineslo mobilizaci a také mnoho zaměstnanců obou rafinérií muselo narukovat na frontu. Méně kvalifikovaná místa obsadily hlavně nezpracované ženy.[4]

V roce 1921 rafinérie zaměstnávala už jen asi 300 dělníků a 28 techniků s úředníky, o rok později se počet zaměstnanců snížil na pouhých 66. [4]

V říjnu 1939 bylo propuštěno 49 neárijských zaměstnanců a pro šest se kvůli jejich odborné nezastupitelnosti podařilo sehnat dočasnou výjimku. Pro židovský původ se muselo funkce vzdát i šest ředitelů a tři prokuristé. Stav zaměstnanců se v říjnu 1939 snížil z 315 na 238. [4]

V roce 1941 došlo k výstavbě petrolejové rafinace a podnik zaměstnával 500 lidí pracujících ve třech směnách a víc jak polovina docházela z okolních vsí. [4]



Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců, zdroj: [vlastní]

4.2 Získávání, výběr, přijímání pracovníků

Společnost získává zaměstnance z vnitřních a vnějších zdrojů. V případě, že společnost nechce přijímat nové pracovníky z vnějšího prostředí, vybírá mezi vlastními zaměstnanci. Firma využívá pracovní síly uvolňované v souvislosti s ukončením nějaké činnosti nebo s jinými organizačními změnami, především kvůli úspoře finančních prostředků a pracovní síly. Vlastní zaměstnanci již znají chod podniku. Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů se využívá především na obsazení pozice dispečera, obchodních zástupců a vedoucí pozice. [12]

Vnější zdroje přináší do podniku nové myšlenky, pohledy a názory. Je levnější získat kvalifikovaného pracovníka z vnějších zdrojů, než aby si firma kvalifikovaného pracovníka vychovala sama. Naopak nevýhodou u přijímání pracovníků z vnějších zdrojů je riziko adaptace a přizpůsobení nového pracovníka, vyšší náklady na nábor, delší čas a větší administrativa.

Jestliže se společnost rozhodne přijímat zaměstnance z vnějších zdrojů, podá inzerát na své internetové stránky a na úřad práce. Na základě stanovených požadavků se soustředují životopisy jednotlivých uchazečů, které se zanesou do databáze firmy. Ve společnosti se v posledních letech dbá zejména na vzdělání uchazečů o zaměstnání. V současné době se přijímají hlavně absolventi vysokých škol se zaměřením chemickým i ekonomickým. Paramo, a.s. se účastní každoročně programu Kontakt, jehož cílem je umožnit absolventům univerzit získat zaměstnání.

Vedoucí personálního oddělení vybere přibližně 15 vhodných uchazečů a předá jejich životopisy nadřízenému příslušného oddělení, které hledá zaměstnance. Vedoucí si poté vybere 6 uchazečů, které personální odbor pozve na výběrové řízení. [12]

Každému z nepřijatých uchazečů zaměstnanec personálního oddělení podá prostřednictvím e-mailu nebo telefonicky zprávu o nepřijetí.

Výběrové řízení se účastní [12]:

- ředitel příslušného úseku (např. přijímá-li se do výroby, bude přítomen výrobní ředitel),
- vedoucí úseku,

- personalista.

Cílem pohovoru je ověření údajů v životopisu a dokladech a zjištění, zda v případě přijetí bude uchazeč schopen vykonávat požadovanou práci lépe než ostatní uchazeči

Celý tým vybírá vhodného uchazeče, přičemž největší váhu má rozhodnutí vedoucího úseku.

Týden před nástupem do zaměstnání se přijatý uchazeč dostaví na personální oddělení s požadovanými doklady, o kterých byl předem informován.

Mezi tyto doklady patří [12]:

- občanský průkaz,
- průkazka zdravotní pojišťovny,
- výpis zdravotní dokumentace,
- zápočtový list z předchozího zaměstnání (jestliže byl již zaměstnán),
- potvrzení z úřadu práce (pokud byl evidován na úřadě práce),
- potvrzení o nejvyšším dosaženém vzdělání,
- číslo účtu.

Personální oddělení zhotoví uchazeči o zaměstnání vstupní kartu a zavede ho do docházkového systému. S uchazečem je vyplněn nástupní list.

S nástupním listem a kartou zdravotní způsobilosti je uchazeč povinen absolvovat vstupní prohlídku, dále musí absolvovat školení hasičů, integrovaného oddělení a vedoucího oddělení, který mu doplní nástupní list a uschová si u sebe kartu zdravotní způsobilosti. Školení při nástupu nových zaměstnanců je základní formou seznámení nového zaměstnance se společností, pracovištěm, podmínkami práce a požadavky na jeho pracovní výkonnost.

Na závěr se zaměstnanec dostaví opět na personální oddělení, kde podepíše souhlas se zpracováním osobních údajů, má možnost vyplnění daňového prohlášení, obdrží pracovní

smlouvu, smlouvu o mzdě a popis pracovní funkce. Vše ve dvojitě vyhotovení, jedno slouží pro založení do osobního spisu zaměstnance a druhý si zaměstnanec ponechá.

Každý zaměstnanec má ve smlouvě uvedenou tříměsíční zkušební dobu. 14 dní před ukončením zkušební doby vyplní přímý nadřízený pracovníka vyhodnocení zkušební doby zaměstnance (viz Příloha D) a předá na personální odbor. Personalisté podle toho postupují dále, buď ukončí se zaměstnancem pracovní poměr ve zkušební době, nebo zaměstnanec zůstává dále a přechází většinou na trvalý pracovní poměr na dobu neurčitou. [12]

4.3 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení pracovníků je jedním ze základních systémových nástrojů personálního řízení, při němž je realizován postupný a plynulý přenos strategie společnosti do konkrétních činů jednotlivých zaměstnanců a při němž dochází k vytváření optimálních podmínek pro motivaci zaměstnanců k plnění stanovených cílů.

Základním nástrojem hodnocení ve sledované společnosti je rozhovor nadřízeného s podřízeným (tzv. hodnotící pohovor), sloužící ke sladění požadavků, kladených na výkon konkrétní činnosti podle aktuálního popisu pracovní činnosti a skutečných schopností, znalostí a zkušeností zaměstnanců.

Hodnocení zaměstnanců, v podniku Paramo, a.s., je důležitý nástroj pro řízení lidských zdrojů a jeho cílem je [12]:

- zhodnotit úspěšnost pracovní činnosti, resp. pracovního výkonu zaměstnance,
- zhodnotit pracovníka.

Jde především o získání přehledu o tom, jak si každý zaměstnanec dobře (špatně) vede, zda se může v nějaké oblasti či činnosti zlepšit a co je možné pro zlepšení jeho výkonu a chování udělat.

Efektivní hodnocení jako systémový nástroj práce s lidmi je tedy možné využít ve zkoumané organizaci především [12]:

- pro diferenciaci pracovníků v souladu s jejich pracovní úspěšností a výkonností,

- pro zefektivnění stimulace a motivace pracovníků v pracovním procesu,
- pro zvyšování efektivity výběru a rozmíst'ování pracovníků.

Základním cílem hodnocení je spravedlivě, co nejobektivněji, zhodnotit výkon pracovní profesní role zaměstnance, což vytváří předpoklady jak pro využití jeho kvalifikace v zájmu organizace, tak i pro jeho pracovní perspektivu.

Etapy hodnocení [12]:

- hodnocení odborných ředitelů,
- hodnocení vedoucích odborů, provozů vybraných zaměstnanců,
- hodnocení THP a dělníků.

4.3.1 Hodnotící schůzka

Každý hodnotitel musí být nejdříve sám hodnocen a teprve potom může přistoupit k hodnocení podřízeného.

Hodnotící schůzka se koná jednou ročně nebo před odchodem zaměstnance do nové funkce, eventuálně do tří měsíců po nástupu zaměstnance do nové funkce, po nástupu hodnotitele do vedoucí funkce s novými spolupracovníky a při podstatné změně stanovených cílů nebo podmínek pro jejich dosažení. Diskuze o platu nepatří do hodnotící schůzky. [12]

Každý hodnotitel musí být proškolen ve vedení pohovoru.

Asi dva týdny před schůzkou se oznámí hodnocenému pracovníkovi/pracovnici datum, místo a čas schůzky. Hodnotitel si připraví vyhodnocení plnění cílů hodnoceného za uplynulé období a provede celkové vyhodnocení. [12]

Hodnotitel si též přichystá k porovnání skutečné vzdělání hodnoceného zaměstnance a požadavek kvalifikace na pracovní místo, které v současné době zastává.

Během hodnotícího pohovoru by neměly být obě strany rušeny. Hodnotitel by se měl snažit navodit přátelskou atmosféru. Jde o rozhovor, kde si dvě osoby mezi sebou vyměňují své názory, proto je důležité pečlivě poslouchat, co spolupracovník říká.

Mezi nejčastější chyby při hodnocení zaměstnanců ve společnosti patří [12]:

- přílišná přísnost,
- vytváření unáhlených soudů,
- málo objektivní pohled pracovníky,
- tendence hodnotit ve středu stupnice hodnot,
- tendence hodnotit podle vlastních měřítek hodnotitele,
- tendence nechat se ovlivnit svými sympatiemi, antipatiemi a předsudky,
- špatná příprava.

Na závěr pohovoru by se měly zopakovat klíčové aspekty hodnocení a stanovit společně cíle pro další období (maximálně 5 cílů) a potřeby rozvoje zaměstnance.

Po pohovoru nadřazený podle celkové stupnice ohodnotí zaměstnance [12]:

- výborný – zaměstnanec je vysoko nad požadavky na danou funkci,
- velmi dobrý - zaměstnanec pravidelně překračuje požadavky na danou funkci a přispívá k plnění cílů organizace,
- dobrý - zaměstnanec řeší problémy odpovídajícím způsobem a úkoly jsou plněny,
- přijatelný - zaměstnanec může pokračovat ve funkci za předpokladu jasného zlepšení výkonu,
- nepřijatelný - pokud se zaměstnanec nezlepší ve stanovené době, měl by přejít na nižší funkci.

4.4 Odměňování pracovníků

Zaměstnanec při nástupu obdrží smlouvu o mzdě, kde je uvedena výše jeho mzdy, jestliže tuto smlouvu podepíše, je výše mzdy platná do doby valorizace nebo do změny pracovní pozice. Všichni zaměstnanci akciové společnosti jsou odměňováni měsíční smluvní mzdou.

Zavedení smluvních mezd neupírá odborové organizaci právo na vyjednávání o mzdovém vývoji zaměstnanců. [12]

Každá funkce je zařazena do mzdového stupně dle následujících kritérií [12]:

- míra odpovědnosti, rozhodování, velikost vlivu na rozhodování,
- rozsah řešení problémů, analýzy, způsob řešení problémů,
- nároky a potřebné znalosti a dovednosti pro výkon funkce.

U dělníků je pohyblivá složka mzdy, která činí 5 % ze smluvní mzdy, jejíž přidělení je v kompetenci přímého nadřízeného.

Vedoucí pracovníci dostávají prémie za splnění předem stanovených úkolů, které podepsali.

4.4.1 Odměna za zvyšování kompetencí - multiprofesnost

Každá kompetence je podle náročnosti finančně ohodnocena. Odměna je vyplácena po složení zkoušek měsíčně spolu se mzdou. V případě, že zaměstnanec nebude činnost vykonávat nejméně 1 týden ve čtvrtletí, bude mu platba částky za kompetence pozastavena, výjimkou je překážka na straně organizace.

4.4.2 Odměna za pracovní pohotovost

Za hodinu pracovní pohotovosti přísluší zaměstnanci odměna ve výši 10 % průměrného hodinového výdělku při pracovní pohotovosti mimo pracoviště. [12]

Například zaměstnancům hasičského záchranného sboru (HZS) činí pracovní pohotovost až 50 % průměrného výdělku. [12]

Za výkon práce v době pracovní pohotovosti dostává zaměstnanec mzdu.

4.4.3 Příplatky a mzdová zvýhodnění

Zaměstnancům jsou poskytovány následující příplatky a mzdová zvýhodnění [12]:

- **Směnový příplatek** je vyplácen zaměstnancům pracujících v nepřetržitém a dvou-směnném režimu v podobě směnového paušálu. Paušál je navyšován za práci přesčas, krácen za dovolenou, nemoc, náhrady, atd.

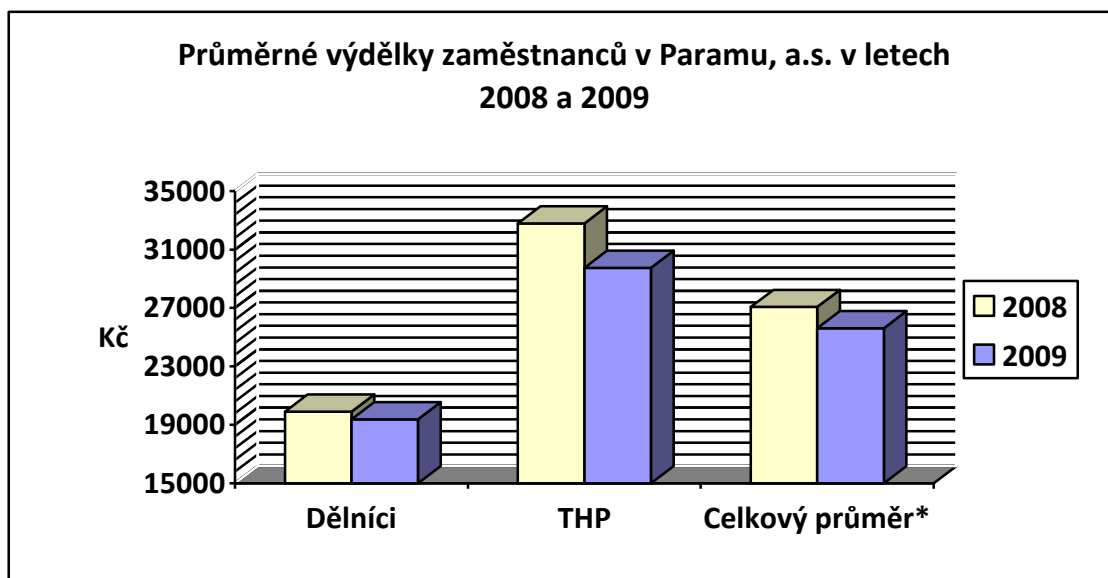
- **Za práci v odpolední směně** konanou na pracovišti s vícesměnným pracovním režimem, přísluší zaměstnanci za každou odpracovanou hodinu příplatek ve výši 5 Kč /hod. Podmínkou poskytnutí je odpracování 3,5 hod. mezi 14 – 22 hodinou.
- **Za práci v noci** dostává zaměstnanec za každou odpracovanou hodinu příplatek ve výši 15 Kč /hod, musí však odpracovat nejméně 3 hodiny mezi 22 až 6 hodinou.
- **Za práci v sobotu a v neděli** se uděluje zaměstnancům příplatek za každou odpracovanou hodinu v sobotu nebo v neděli ve výši 10 % průměrného hodinového výdělku, minimálně však 19 Kč/hod. Za správnost příplatku zodpovídá nadřízený, který vystavuje doklady pro zúčtování mezd.
- **Za práci přesčas** přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku. Jde-li o dny nepřetržitého odpočinku v týdnu a v noci, přísluší dosažená mzda a příplatek ve výši 50 % průměrného výdělku. Za práci přesčas, která předchází nebo následuje směnu a trvá celou směnu, přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši min. 33 % průměrného výdělku. V případě, že se zaměstnavatel se zaměstnancem dohodl na poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce konané přesčas, příplatek nepřísluší. Neposkytne-li zaměstnavatel zaměstnanci náhradní volno v době tří po sobě jdoucích kalendářních měsíců po výkonu práce přesčas, nebo v jinak dohodnuté době, přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek.
- **Za práci ve svátek** poskytne zaměstnavatel zaměstnanci náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek a to nejpozději do konce třetího kalendářního měsíce následujícího po výkonu práce ve svátek, nebo v jinak dohodnuté době. Zaměstnavatel se může se zaměstnancem dohodnout na poskytování příplatku ve výši průměrného hodinového výdělku za hodinu práce ve svátek místo náhradního volna. Nebude-li zaměstnanci uděleno náhradní volno, náleží mu příplatek ve výši 100 % průměrného výdělku.
- **Za práci 24.12. a 31.12.** na odpolední a noční směně je vyplacena mimořádná odměna ve výši 300 Kč za práci 24.12., 200 Kč za práci 31.12.

- **Příplatky za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí** se vyplácejí na základě Nařízení vlády č. 333/1993 Sb. Jedná se o pracoviště se ztíženým a zdraví škodlivým prostředím, kde jsou dosahovány a překračovány zákonné hodnoty.
- **Příplatek za práci v obtížných pracovních podmínkách** náleží zaměstnancům pouze za dobu výkonu práce, po kterou byli vystaveni působení zhoršeného až škodlivého prostředí. Jde o pracoviště s obtížnými pracovními podmínkami (hluk, prach, chemické škodliviny), kde nejsou dosahovány zákonné hodnoty. Za správnost vykazování zodpovídá vedoucí provozu, v němž se příplatky vyplácí. Dojde-li k jakémukoliv zlepšení, odstranění škodlivin, je vedoucí provozu povinen projednat zrušení příplatku.
- **Zástupné** připadá zaměstnanci až po jednom měsíci zastupování v maximální výši 25 % základní měsíční smluvní mzdy zastupovaného. Vyplácí se od 1. pracovního dne po měsíční nepřítomnosti zastupovaného a je vázáno na odpracovanou dobu.

Tabulka 6 Přehled paušálů, zdroj: [12]

Přehled paušálů	
Režim	Paušál
Nepřetržitý provoz 11h.	2800 Kč
Nepřetržitý provoz 8 hod., pá – ne 11hod.	2800 Kč
Nepřetržitý provoz 11hod. se zarážkovým režimem *	2100 Kč
Paušál HZS 16 hod.	2000 Kč
Dvousměnný provoz	450 Kč

* V případě, že zaměstnanci odpracují ve směnném nepřetržitém režimu celý měsíc, náleží těmto zaměstnancům paušál platný pro nepřetržitý provoz



Graf 2 Průměrné výdělky zaměstnanců v Paramu, a.s. v letech 2008 a 2009, zdroj: [12]

*Ve sloupci celkový průměr není zahrnut management společnosti.

Jak je vidět z grafu 2, průměrné výdělky v roce 2009 o trochu klesly proti roku 2008, přesto průměrný plat dělníků činil v roce 2009 19373 Kč a průměrný plat THP v tomtéž roce byl 29740 Kč. Celková průměrná mzda v Paramu, a.s. v roce 2009 se rovnala částce 25617 Kč, což je nad průměrem mezd v České republice. Tento průměr měl ve 3. čtvrtletí roku 2009 hodnotu 23350 Kč. [34]

4.4.4 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou v Paramu, a.s. značně využívány a slouží zejména k motivaci zaměstnanců, k lepšímu a kvalitnějšímu výkonu práce. Společnost poskytuje rovnou několik výhod. Mezi tyto výhody je možné prvně zařadit výhody sociálního charakteru, kdy společnost přispívá zaměstnancům na penzijní připojištění a životní pojištění. Výše příspěvku zaměstnavatele zaměstnancům na penzijní připojištění se pohybuje v rozmezí 350 Kč až 800 Kč měsíčně. Příspěvek na životní pojištění se poskytuje pouze na smlouvy, na které se poskytoval v roce 2005. V případě kombinace životního pojištění a penzijního připojištění přispěje zaměstnavatel pouze do částky platné pro penzijní připojištění. Společnost také umožňuje svým zaměstnancům využívat bezplatně služby v oblasti právního poradenství (s vyloučením soukromých podnikatelských aktivit). Společnost poskytuje též systém volitelných výhod pro zaměstnance (kafetérie). Částka stanovená pro čerpání

volitelných zaměstnaneckých výhod je stanovena ve výši 2000 Kč na zaměstnance. Tato částka je nepřevoditelná do následujících let. Nárok na částku 2000 Kč mají všichni zaměstnanci po ukončení zkušební doby. [12]

Všem zaměstnancům je navíc poskytnut týden dovolené, příspěvek na stravování a lékařská péče. [12]

Při příležitosti životního jubilea 70 let a vždy po dalších pěti letech předá zástupce odborové organizace za zaměstnavatele věcný dárek dle následujících kritérií [12]:

Při dovršení 70 a 75 let věku

pracoval-li zaměstnanec ve společnosti před odchodem do důchodu:

- méně než 10 let v hodnotě do 500 Kč
- více než 10 let v hodnotě do 800 Kč

Při dosažení 80 let věku a vždy po dalších pěti letech

pracoval-li zaměstnanec ve společnosti před odchodem do důchodu:

- méně než 10 let v hodnotě do 800 Kč
- více než 10 let v hodnotě do 1000 Kč

Důchodcům, kteří pracovali ve společnosti do odchodu do důchodu, je umožněno stravování v podnikové jídelně za cenu surovin.

4.5 Vzdělávání pracovníků

Personální činnost zahrnující přizpůsobování pracovních schopností zaměstnanců měnícím se požadavkům pracovního místa se nazývá vzdělávání zaměstnanců. Vzdělávání znamená prohlubování pracovních schopností, zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby alespoň z části zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších pracovních míst, rozšiřování pracovních schopností, rekvalifikační procesy v organizaci. [12]

4.5.1 Plán vzdělávání

Zdroje pro sestavení plánu vzdělávání obsahují legislativní a ostatní normativní požadavky, požadavky na zdokonalení zaměstnanců v oblasti integrovaného systému řízení (IMS), požadavky na zdokonalení zaměstnanců v oblasti manažerských, odborných a ostatních znalostí a dovedností ve všech stupních řízení, požadavky na vzdělávání vyplývající z ročního hodnocení zaměstnanců a ostatní individuální požadavky. [12]

Rámcový plán vzdělávání zpracuje specialista lidských zdrojů jako podklad pro stanovení limitu finančních prostředků pro schválení finančního plánu společnosti do 31. 10. daného roku. Upřesnění plánu vzdělávání vypracuje specialista lidských zdrojů na základě výstupů z ročního hodnocení a konzultací s personálním ředitelem do 31. 12. daného roku.

Plán vzdělávání je součástí finančního plánu společnosti. Plán projednává porada vedení a rámeček plánu schvaluje představenstvo akciové společnosti. Podle schváleného plánu je organizováno vzdělávání a školení zaměstnanců ve spolupráci s personálním úsekem, s využitím vzdělávacích programů. Pověřený zaměstnanec v koordinaci se specialistou lidských zdrojů zajišťuje realizaci a provádí pololetně kontrolu plnění plánu vzdělávání a přizpůsobuje plán měnícím se podmínkám.

Evidenci všech absolvovaných školení a kurzů (kromě školení, která jsou prováděna a vedena prokazatelným způsobem na pracovištích vedoucími zaměstnanci - školení v oblasti IMS) je vedena personálním úsekem v systému SAP HR a archivována v papírové formě. [12]

Legislativní a ostatní normativní požadavky [12]

Odborné kurzy a semináře vyplývající ze zákona, norem a systémových opatření, týkající se pravidelných a periodických přezkoušení, získání popř. prodloužení platnosti oprávnění k výkonu práce. Jedná se o tzv. zákonná periodická a normativní školení.

Po absolvování periodického školení (zajišťované externími společnostmi) je povinností účastníka předat jednu kopii osvědčení nebo certifikátu na personální úsek pro založení do osobního spisu a jednu kopii přímému nadřízenému.

Požadavky na zdokonalení zaměstnanců v oblasti IMS [12]

Zvýšení znalostí všech zaměstnanců společnosti v oblasti zabezpečování kvality na standardní světové úrovni, v souladu s požadavky mezinárodní normy ČSN EN ISO 9001 a v souladu s aplikací systému environmentálního managementu podle mezinárodní normy ČSN EN ISO 14001 a požadavků směrnice OHSAS 18001.

Certifikát OHSAS 18001 zaručuje, že systém řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, zavedený ve firmě, byl posouzen akreditovaným certifikačním orgánem a vyhovuje požadavkům standardu OHSAS 18001. [39]

Zařazování zaměstnanců na školení v oblasti IMS je v souladu s následujícím členěním [12]:

- **TOP management** - 3 hodiny ročně, resp. samostudium odborné literatury, Internet, Intranet, lektor: externí,
- **vedoucí zaměstnanci do úrovně vedoucích odborů či provozů včetně** - 3 hodiny ročně, resp. samostudium odborné literatury, Internet, Intranet, lektor: externí nebo vedoucí odboru integrovaných systémů a interního auditu,
- **mistři a ostatní THP** - minimálně 4 hodiny ročně, lektor: přímý nadřízený,
- **dělnické profese** - základní informace 2 hodiny ročně, lektor: přímý nadřízený,
- **interní auditoři** – 1x za 3 roky, lektor: externí.

Požadavky na zdokonalení zaměstnanců v oblasti manažerských, odborných a ostatních znalostí a dovedností ve všech stupních řízení [12]

Zdokonalení manažerských, odborných a ostatních znalostí a dovedností vedoucích zaměstnanců ve všech stupních řízení a realizace těchto vzdělávacích aktivit pro vybrané perspektivní zaměstnance společnosti, kteří jsou určeni možnými personálními náhradami.

Technické školení ke zvyšování a zdokonalování odbornosti ve vykonávané funkci pro zaměstnance společnosti. Manažerská či individuální příprava zaměstnanců společnosti, kteří jsou určeni možnými personálními náhradami, vzdělávacími moduly. Vzdělávání

obchodního personálu - získání znalostí a dovedností v oblasti obchodu a marketingu pro zaměstnance obchodních úseků.

Požadavky na vzdělávání vyplývající z ročního hodnocení zaměstnanců [12]

Po provedeném ročním hodnocení zaměstnanců budou výstupy a závěry zahrnuty do plánu vzdělávání.

Ostatní individuální požadavky [12]

Jedná se o odborné kurzy, semináře a školení a jsou plánovány na základě aktuálních potřeb zaměstnanců společnosti. Slouží k udržení, doplnění nebo rozšíření kvalifikačních předpokladů na výkon funkce.

Účast zaměstnance na odborném kurzu či semináři navrhuje a do výše 5000 Kč za osobu v první instanci schvaluje vedoucí zaměstnanec z nabídek od vzdělávacích agentur a firem. Žádost předá personálnímu úseku, kde specialista lidských zdrojů posoudí její oprávněnost (v souladu s plánem vzdělávání a kvalifikačními požadavky) a následně schválí, zamítne nebo odloží. Návrh v ceně vyšší než 5000 Kč za osobu předloží vedoucí příslušnému odbornému řediteli ke schválení a dále postoupí personálnímu úseku. Na základě tohoto schválení pověřený zaměstnanec v koordinaci se specialistou lidských zdrojů zajistí organizaci akce, vyplní a odešle přihlášku a dá pokyn finančnímu odboru k úhradě platby za Paramo, a. s.

Pro kurzy a školení, kterými si zaměstnanec zvyšuje nebo prohlubuje kvalifikaci, které naplňují předepsané legislativní ustanovení, může zaměstnavatel podmínit uzavřením kvalifikační dohody. Tato podmínka se uplatňuje na základě rozhodnutí personálního ředitele společnosti Paramo, a.s.

4.6 Ukončení pracovního poměru

Pracovní poměr může být ukončen dohodou, výpovědí, okamžitým zrušením a zrušením ve zkušební době. Pracovník může ukončit pracovní poměr ve zkušební době, dohodou nebo výpovědí. Zaměstnanec má možnost odejít ve zkušební době sám bez uvedení důvodů nebo je s ním rozvázána pracovní smlouva kvůli nespokojenosti nadřízeného. [12]

Jestliže odchází zaměstnanec ze své vůle, vyplňuje výstupní dotazník, ve kterém uvádí důvod odchodu (viz Příloha E). Většina zaměstnanců odchází kvůli výši mezd a kariérovému růstu.

Zaměstnanci, u něhož dochází k rozvázání pracovního poměru výpovědí zaměstnavatelem nebo dohodou, náleží při skončení pracovního poměru zákonné odstupné ve výši trojnásobku průměrného výdělku.

Při ukončení pracovního poměru dohodou se zvyšuje zákonné odstupné o [12]:

- **dvojnásobek** průměrného výdělku při skončení pracovního poměru do konce kalendářního měsíce, v němž byl učiněn návrh na rozvázání pracovního poměru nebo dána výpověď z pracovního poměru,
- **jednonásobek** průměrného výdělku při skončení pracovního poměru do konce prvního měsíce běhu výpovědní doby.

Zaměstnanec, který odpracoval v podniku více jak 25 let, se zvyšuje zákonné odstupné o další tři průměrné výdělky.

Při výstupu musí zaměstnanec vrátit veškeré pracovní pomůcky, které mu byly přiděleny při nástupu. Je třeba vrátit výpočetní techniku, tzn. dostavit se na oddělení IT, kde mu budou odebrána veškerá přístupová práva. Také je povinen vrátit mobilní telefon popř. pouze sim kartu. Pokud bylo přiděleno zaměstnanci auto, musí se dostavit na odbor dopravy, kde podpisem potvrdí vrácení auta. Vedoucí potvrzuje vrácení ochranných pracovních prostředků např. pláště, nehořlavé oděvy, helmy. [12]

Každý zaměstnanec při ukončení pracovního poměru musí k závodnímu lékaři na výstupní prohlídku z důvodů nemoci z povolání. Je to právní ochrana zaměstnavatele před případnými stížnostmi. [12]

V této kapitole uvedla autorka jednotlivé personální činnosti v podniku Paramo, a.s., na které naváže v další kapitole s názvem Zhodnocení. Prostřednictvím dotazníkového šetření a pohovoru s personálním manažerem bude provedena analýza konkrétních personálních činností.

5 Zhodnocení

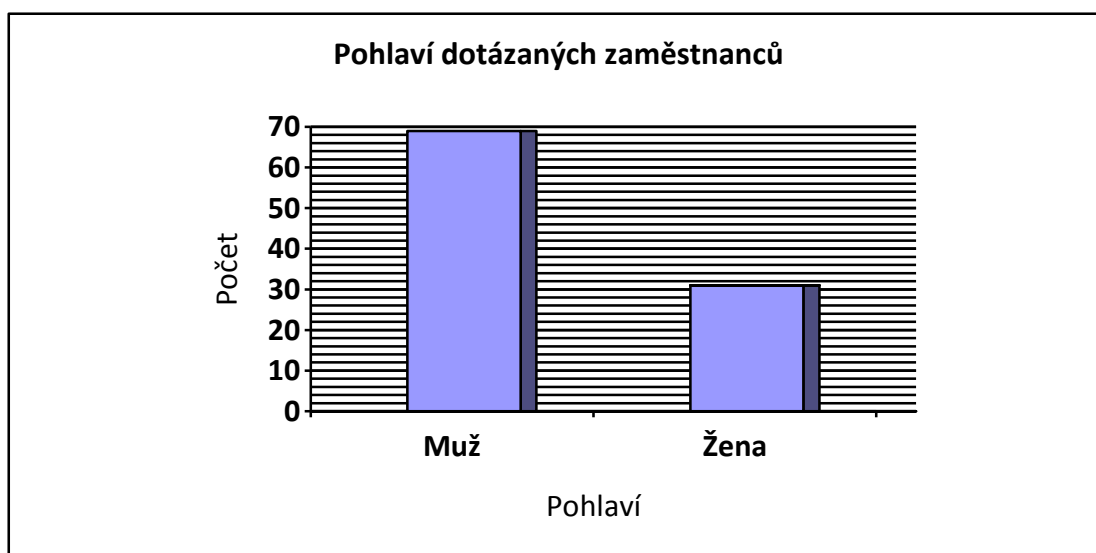
V této kapitole je hodnocena spokojenost zaměstnanců firmy Paramo, a.s. se zaměstnaneckými výhodami, platebními podmínkami, se svými nadřízenými apod. Hodnocení vychází z dotazníkového šetření.

Ze strany personálního manažera byl určen požadavek, aby dotazník měl maximálně 10 otázek, což se autorce podařilo splnit. Dotazníky byly rozdávány zaměstnancům společnosti v období 2 měsíců. Na dotazník odpovědělo 100 zaměstnanců.

Dotazník obsahuje otevřené a uzavřené otázky, které byly konzultovány a odsouhlaseny personálním pracovníkem společnosti Paramo, a.s. První otázka dotazníku obsahuje základní demografickou otázku (pohlaví). Tato otázka se používá k určení sociodemografického profilu zaměstnanců. Zbývající otázky určují profil zaměstnance. Najdeme zde otázky týkající se spokojenosti zaměstnanců s platem, nadřízeným, kolegy, školením (např. jste spokojen/a se svým platovým ohodnocením, jak hodnotíte spolupráci se svými kolegy).

1, Pohlaví

Na grafu 3 je možné vidět, že dotazníky vyplňovali většinou muži, konkrétně 69 mužů a 31 žen.



Graf 3 Pohlaví dotázaných zaměstnanců, zdroj: [vlastní]

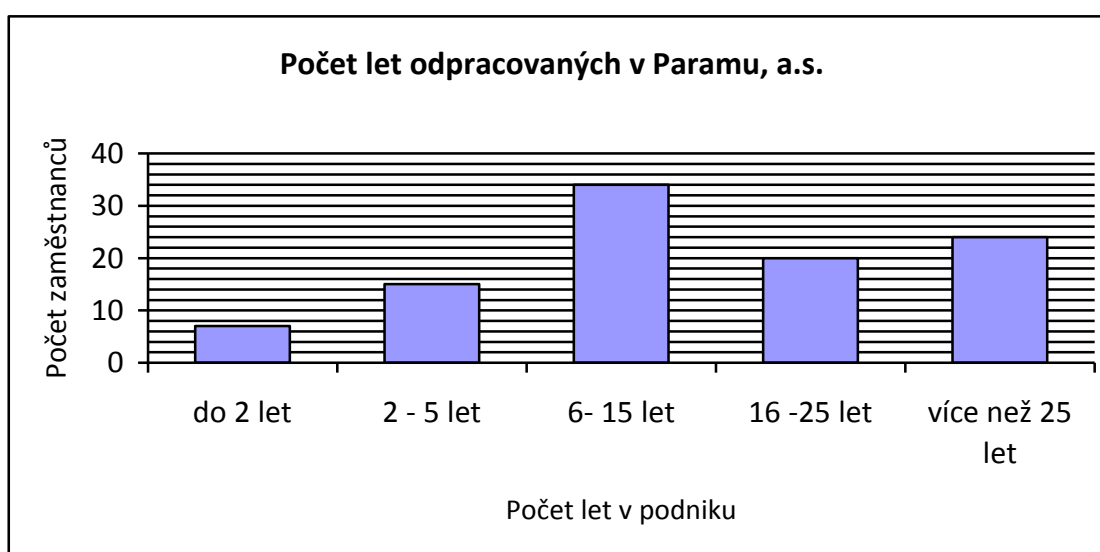
Vzhledem k tomu, že k poslednímu lednovému dni roku 2010 ve společnosti pracovalo 548 mužů z celkového počtu 688 zaměstnanců (viz Tabulka 7), dalo se očekávat, že i ve vyplněných dotaznících budou mít převahu právě muži.

Tabulka 7 Věková struktura zaměstnanců ke dni 31. 1. 2010, zdroj: [12]

Věk	Počet			Průměrný věk		
	Muži	Ženy	Celkem	Muži	Ženy	Celkem
18-29	38	2	40	25,63	26,85	25,69
30-39	142	27	169	34,64	35,65	34,80
40-49	146	52	198	43,91	43,90	43,91
50-59	168	59	227	53,85	53,74	53,82
60-99	54	0	54	60,54	0,00	60,54
Celkem	548	140	688	44,93	46,21	45,19

2, Jak dlouho ve společnosti pracujete?

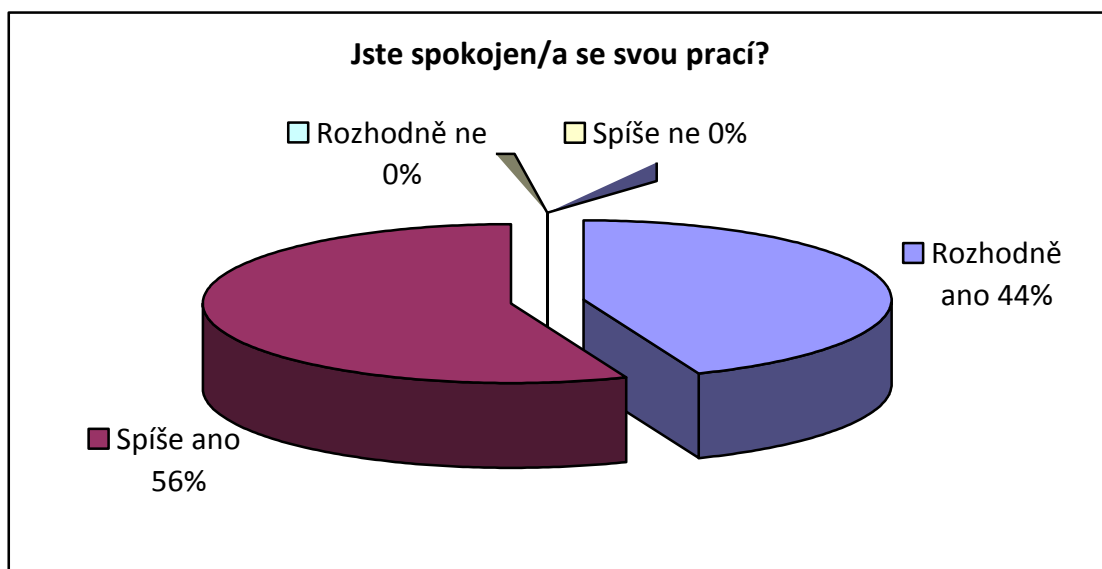
Tato otázka má poukázat na délku trvání zaměstnanců v podniku. Z absolventů středních a vysokých škol se snaží podnik vychovat schopné jedince, kteří budou získávat nové zkušenosti. Své zaměstnance si společnost snaží udržet, co nejdéle. Jak je vidět z grafu 4, nejvíce zaměstnanců je v podniku 6 až 15 let. Úctyhodné je, že na druhém místě jsou zaměstnanci, kteří strávili v podniku více než 25 let.



Graf 4 Počet let odpracovaných v Paramu, a.s., zdroj: [vlastní]

3, Jste spokojen/a se svou prací?

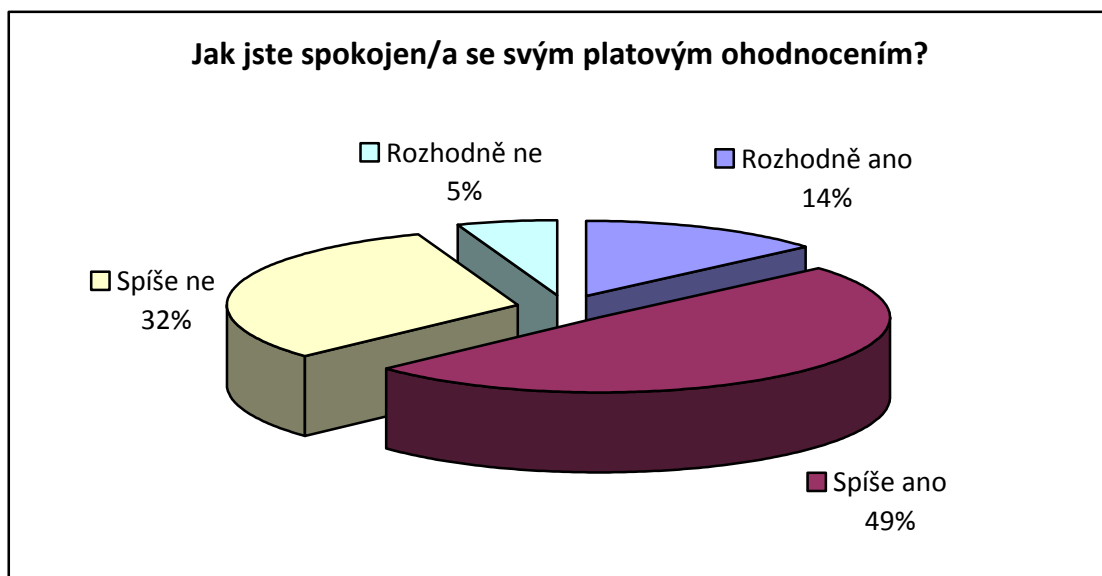
Z grafu 4 je zřejmé, že zaměstnanci jsou v Paramu, a.s. spokojeni. Spíše ano zaškrtili dotázaní v 56 %, zbývající zaškrtnuté odpovědi byly rozhodně ano. Tento výsledek je možná ovlivněn tím, že je v současné době poměrně vysoká nezaměstnanost, dotázaní jsou tudíž pravděpodobně spokojeni, že vůbec nějakou práci mají.



Graf 5 Jste spokojen/a se svou prací?, zdroj: [vlastní]

4, Jste spokojen/a se svým platovým ohodnocením?

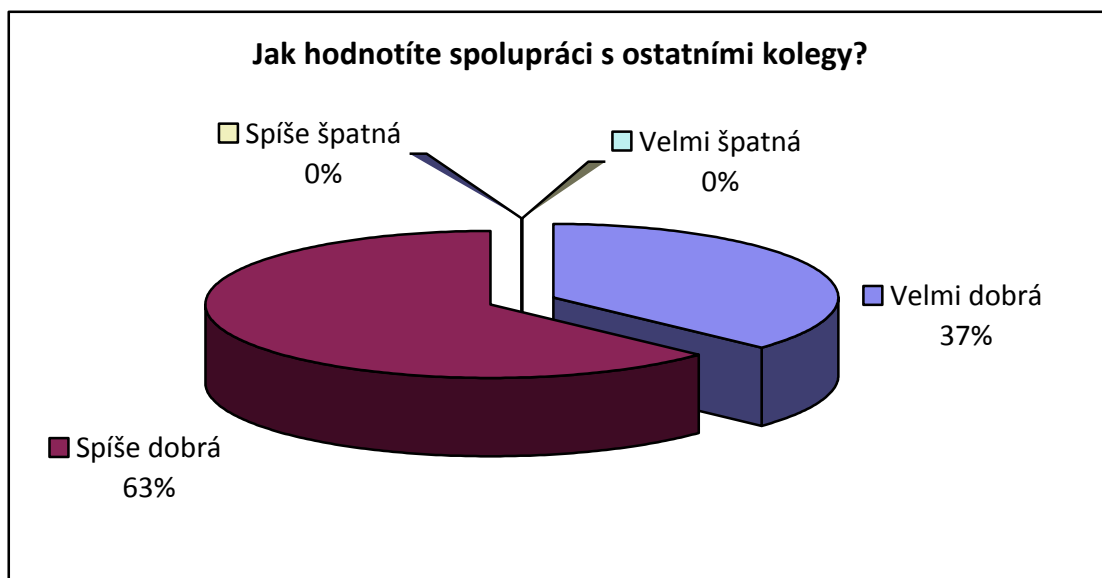
Z grafu 6 vyplývá, že 49 % dotázaných odpovědělo, že jsou spíše spokojeni se svým platovým ohodnocením, 14 % zaškrtilo odpověď rozhodně spokojeni. 37 % zaměstnanců se svým platem spokojeno není, z toho činí 5 % lidí, kteří označili odpověď rozhodně ne. Sice průměrná mzda zaměstnanců hodnocené společnosti v roce 2009 činila 25617 Kč, ale rozhodně ne všichni zaměstnanci, zejména na dělnických pozicích, této mzdy dosahují.



Graf 6 Jak jste spokojen/a se svým platovým ohodnocením?, zdroj: [vlastní]

5, Jak hodnotíte spolupráci s ostatními kolegy?

Jak je možné vidět na grafu 7, spolupráce s kolegy je v Paramu, a.s. téměř bezproblémová. Nikdo z dotázaných nezaškrtl, že by jeho spolupráce s kolegy byla spíše či dokonce velmi špatná. Dobré pracovní vztahy jsou velmi důležité, protože vytvářejí produktivní prostředí, které má velmi pozitivní vliv na individuální, kolektivní i celood organizační výkon, jak je uvedeno v kapitole 2.8.

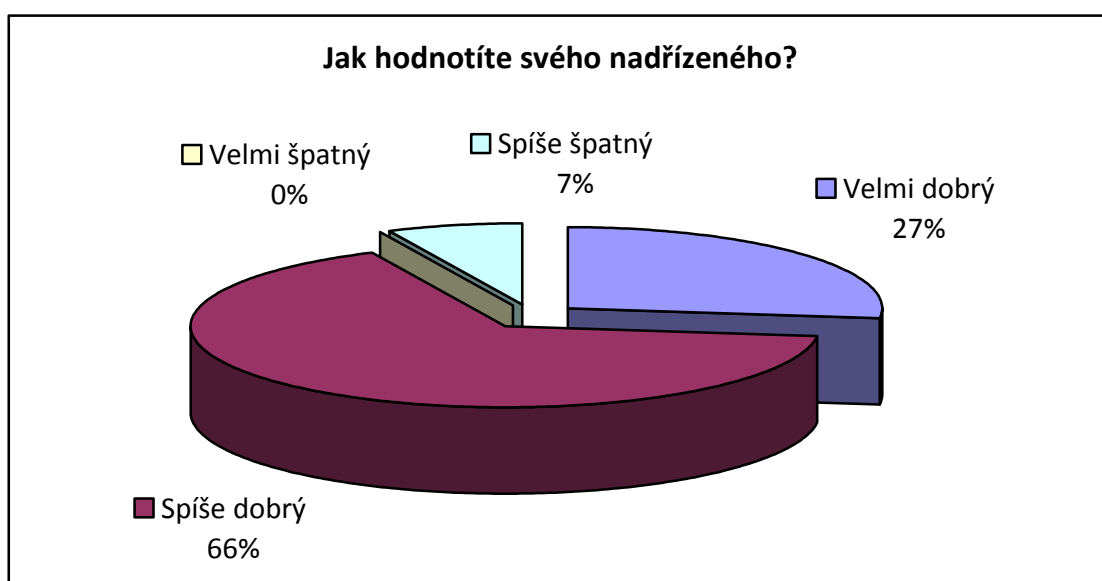


Graf 7 Jak hodnotíte spolupráci s ostatními kolegy?, zdroj: [vlastní]

6, Jak hodnotíte svého nadřízeného?

Spíše dobrý, tak označilo 66 % lidí zúčastněných šetření svého nadřízeného. Velmi dobrý nadřízený byl zaměstnanci zaškrtnut v 27 %. Bohužel se našli i ti zaměstnanci, kteří hodnotí svého nadřízeného jako spíše špatného (viz Graf 8). Během hodnotícího pohovoru, který se koná jednou ročně, by měli nespokojení zaměstnanci říct, co se jim nelíbí a co by chtěli na svém nadřízeném změnit.

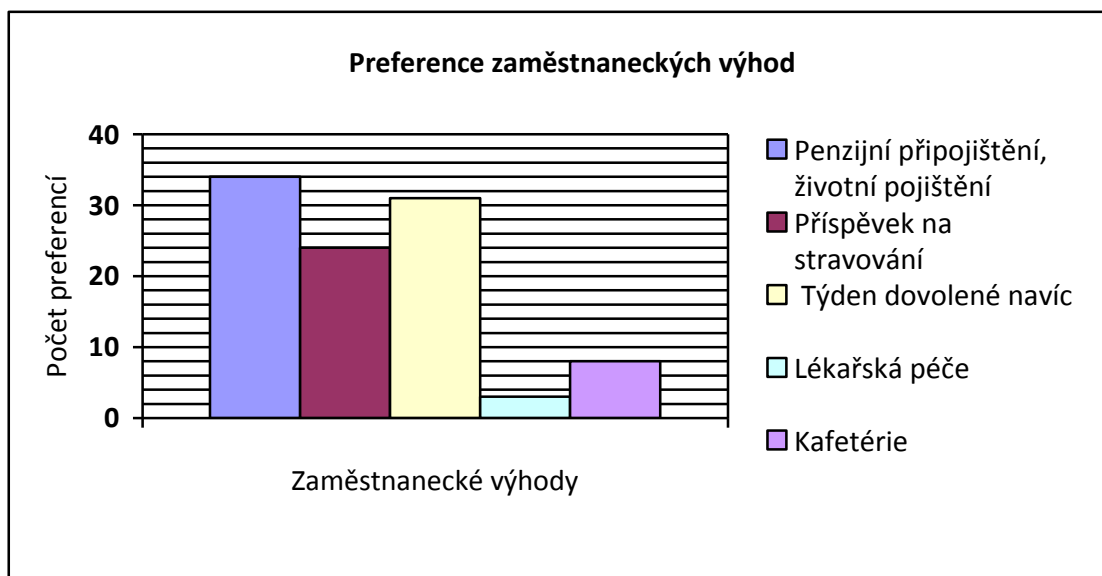
Vzhledem k tomu, že polovina lidí není spokojená se svými šefy, dopadl výsledek šetření dobře, i tak by se měl podnik stále snažit, aby vztahy mezi podřízeným a nadřízeným byly harmonické, neboť nespokojenost s nadřízeným je nejčastější důvod pro odchod lidí z firmy. Zaměstnanci doufají v to, že s nimi nadřízený probere změny, poradí jim s úkoly, pochválí je za výsledky a přitom je bude motivovat a pomůže v problémech. Jenže podle průzkumu z roku 2007 mezi 255 vybranými zaměstnanci velkých firem, každý druhý z nich toto u svých šéfů nenachází. [33]



Graf 8 Jak hodnotíte svého nadřízeného?, zdroj: [vlastní]

7, Preference zaměstnaneckých výhod

Tato otázka má poukázat na to, kterou zaměstnaneckou výhodu považují zaměstnanci za velmi dobrou a naopak, bez které by se dokázali obejít.



Graf 9 Preference zaměstnaneckých výhod, zdroj: [vlastní]

Z grafu 9 je možné vidět, že nejvíce preferují zaměstnanci příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění. Druhou a třetí nejlepší zaměstnaneckou výhodou zaměstnanci spatřují v týdně dovolené navíc a příspěvku na stravování. Velkým překvapením je kafetérie, která podle zaměstnanců skončila až na čtvrtém místě, přitom kafetérie je v současné době velmi oblíbená a firmy tento benefit poskytují čím dál častěji. Na posledním místě skončila lékařská péče, která je bezplatně poskytována zaměstnancům podniku.

8, Které další zaměstnanecké výhody byste uvítal/a?

Mezi nejčastěji uváděnými výhodami zaměstnanci uvedli „sick days“. Poskytnutím benefitu „sick days" se snaží zaměstnavatelé kompenzovat situaci českého zdravotnictví a nabízí svým zaměstnancům možnost zůstat určitý počet dní doma (zpravidla 3 až 5 dnů), aniž by zaměstnanec musel přinést neschopenku od lékaře. Díky tomu se zaměstnanci vyhnou výraznému snížení platu v prvních dnech nemoci. [36]

Často se také objevily požadavky na slevy na pohonné hmoty na čerpacích stanicích Benzina. Jeden dotázaný uvedl, že by sleva měla být minimálně 2 Kč/1 litr. Dříve měli zaměstnanci možnost čerpat slevy na pohonné hmoty na čerpacích stanicích Paramo, avšak pouze ve výši 10 haléřů za 1 litr odčerpané pohonné hmoty, což je velmi malá částka, proto tuto slevu téměř nikdo nevyužíval.

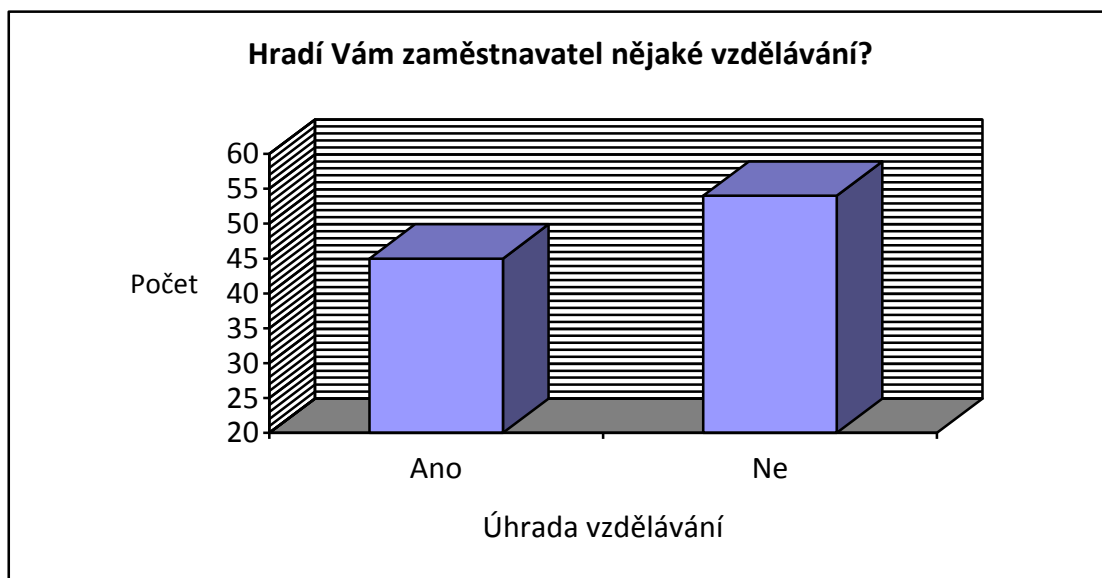
Dalším benefitem, který zaměstnanci vyžadují, jsou zlevněné ceny na nákup výrobků (olejů) podniku.

Nejednou zaměstnanci uvedli, že by si přáli příspěvek na dovolenou, příspěvek na oblékání, odměnu za dárcovství krve, příspěvek na dětskou rekreaci popř. sportovní využití.

Polovina zaměstnanců do dotazníků napsala, že nevyžadují žádné další zaměstnanecké výhody. Z toho je možné vyvodit, že jsou zaměstnanci v podniku spokojeni. Také je možné konstatovat, že podnik poskytuje dostatek zaměstnaneckých výhod.

9, Hradí Vám zaměstnavatel nějaké vzdělávání?

Na grafu 10 je vidět, že více jak polovině dotázaných zaměstnavatel žádné vzdělávací akce neplatí, je to dané také tím, že společnost Paramo, a.s. činí úsporná opatření. Vzdělávání je také dáno pozicí pracovníka. Zaměstnanci na některých pozicích musí být vzdělávání podle zákona, ostatní zaměstnanci jsou školeni dle rozhodnutí personální ředitelky (viz kapitola 4.6).

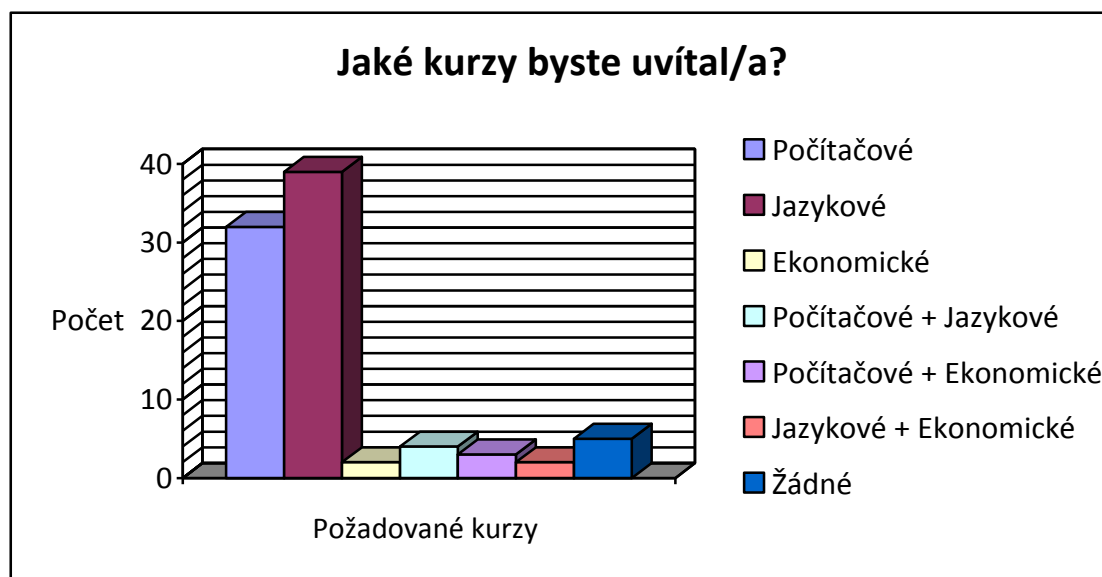


Graf 10 Hradí Vám zaměstnavatel nějaké vzdělávání?, zdroj: [vlastní]

10, Jaké kurzy (školení) byste uvítal/a?

Nejčastěji by zaměstnanci uvítali kurzy jazykové a hned nato počítačové (viz Graf 11). Je příznivé, že většina zaměstnanců má zájem o vzdělávání, přivítali by více kurzů současně

(počítačové + ekonomické, počítačové + jazykové, jazykové + ekonomické), což je pozitivní faktor. Pět dotázaných bohužel zájem o kurzy či školení nemá. Další kurzy, které by zaměstnanci uvítali, jsou potřebná školení pro výkon funkce, komunikační dovednosti, Time management a zlepšení prezentačních schopností.



Graf 11 Jaké kurzy byste uvítal/a?, zdroj: [vlastní]

Výsledkem dotazníkového šetření je zjištění, že je většina zaměstnanců v podniku spokojena. Autorka bude v další části popisovat a navrhopvat případná opatření, která by přispěla k ještě většímu uspokojení zaměstnanců.

5.1 Doporučení

Autorka navrhuje doporučení v přijímání zaměstnanců a ukončování pracovních poměrů, získávání a výběru zaměstnanců, jejich hodnocení, komunikaci a vzdělávání.

Příliš změn se při **přijímání zaměstnanců a ukončování pracovních poměrů** učinit nedá. V této oblasti je podnik vázán platnou legislativou, která přesně definuje jaké náležitosti a postupy je potřeba dodržovat. Drobných vylepšení lze dosáhnout v interních postupech, které ty zákonné upřesňují nebo rozvádějí. Největší prostor ke zlepšení je tak v osobním přístupu samotných personalistů a ohleduplného zacházení ze strany zaměstnavatele.

Získávání a výběr zaměstnanců je velmi závislý na otázce financí. Je to jednoduchý pohled. Čím větší rozpočet pro oblast nábory zaměstnanců, tím více možností využití personálních

agentur, pracovních webů, headhunterů apod. Jsou-li prostředky omezené, dostáváme se opět k osobě personalisty a jeho kvalitám, díky kterým by měl být schopen rozpoznat a zvolit nejvhodnějšího kandidáta. Svou roli hraje i čas. Bez dostatečného prostoru pro řádné výběrové řízení se šance na tu správnou volbu snižují.

Hodnocení zaměstnanců závisí na několika faktorech. Tím základním je vůbec vlastní potřeba systému hodnocení a důvod jeho využití. Dále je to existence jasného systému, který bude v principu stejný pro všechny. Zásadní roli hraje osoba hodnotitele. Sebelepší systém by byl k ničemu, pokud by k němu hodnotitel nepřistupoval tak, jak by měl. Zodpovědně, připraveně a s přesvědčením, že tato instituce má smysl a že cílem hodnocení není jen "oznámkovat" zaměstnance. Jako jedno z možných zlepšení autorka vidí právě v práci s hodnotiteli a zvyšování jejich důvěry.

Jak již bylo napsáno, hodnotící schůzka nadřízeného s podřízeným se koná jednou ročně. Autorka navrhuje častější schůze během roku, kde by zaměstnanec mohl uvést, co se mu nelíbí, s čím není spokojen a popřípadě, co by změnil a proč.

Komunikace je v pracovních vztazích velmi důležitá a je zbytečné přicházet kvůli špatné komunikaci o zaměstnance. Nadřízení by měli být proškoleni v komunikačních dovednostech, aby dokázali lépe řešit problémy svých podřízených a konfliktní situace.

Vzdělávání bylo doposud nedílnou součástí systému péče o zaměstnance. Za poslední roky zažívala tato sféra boom a podniky jí věnovaly dostatek pozornosti, prostředků i práci erudovaných specialistů. Současná atmosféra však nutí firmy oblast vzdělávání zmrazit a omezovat se pouze na to nejnnutnější. Takže máme-li se bavit o zlepšení, musí se podnik vrátit na samotný začátek a znovu nastartovat tento progres. Už jen to bude velký úspěch.

Bohužel vzdělávání v Paramu, a.s. má velké rezervy. Před dvěma lety firma zahájila úspěšná opatření, do nichž byly zahrnuty právě vzdělávací akce. Průzkum ukázal, že polovině dotázaných lidí společnost žádné vzdělávání nezajišťuje, v čemž autorka vidí chybu. Někteří zaměstnanci se sice vzdělávacího kurzu zúčastní, ale jedná se například pouze o jednu hodinu jednou ročně. Přitom většina dotázaných zaměstnanců by zájem o kurzy či školení měla. Autorka též navrhuje umožnit vzdělávání v oblasti jazykové i počítačů zaměstnancům

na nižších pracovních pozicích. Pochopitelně tato nápravná opatření se mohou začít uskutečňovat až poté, co společnost ukončí zmrazení finančních prostředků na vzdělávání.

Závěr

Personální řízení je nepochybně jedním z nejdůležitějších prvků řízení. Orientuje se na vše, co se vztahuje na člověka v pracovním procesu, tedy na jeho výběr, přijímání, hodnocení, odměňování, vzdělávání, rozvoj, propouštění a v neposlední řadě také péči.

Cílem této diplomové práce byla analýza personálního řízení v podniku Paramo, a.s. a návrh doporučení k jejímu zlepšení. K tomu bylo potřeba seznámit se se základními pojmy týkající se personálního řízení a s činnostmi souvisejícími s touto problematikou.

Na závěr jsou zdůrazněny některé přednosti a nedostatky personálního řízení v podniku Paramo, a.s.

Největší pochybení vidí autorka ve zmrazení finančních prostředků na vzdělávání. Polovinu dotázaných zaměstnanců firma žádné vzdělávání nezajišťuje, což je podle autorky znepokojující. Současně většina dotázaných uvedla, že by zájem o kurzy či školení měla. Autorka též navrhuje umožnit vzdělávání v oblasti jazykové i počítačů zaměstnancům na nižších pracovních pozicích, protože zejména jazykové kurzy jsou poskytovány především pracovníkům ve vedoucích funkcích.

Co se týče hodnocení zaměstnanců, autorka považuje osobu hodnotitele za hlavní. Protože i ten nejlepší systém by nepřinesl užitek, pokud by k němu hodnotitel nepřistupoval tak, jak by měl. Hodnotitel by měl být připravený, odpovědný a měl by mít na paměti, že nejde pouze o oznámkování zaměstnance, ale také o posouzení kvalifikace, schopnosti zaměstnance a jeho vhodnosti na konkrétní pracovní místo. Součástí hodnotící schůzky je též vzájemné porozumění a předcházení či řešení problémů. Jako jedno z případných zlepšení autorka vidí právě v práci s hodnotiteli a zvyšování jejich důvěry.

Komunikace je v pracovních vztazích nesmírně důležitá a je zbytečné přicházet kvůli špatné komunikaci o zaměstnance. Vedoucí pracovníci by měli být proškoleni v komunikačních dovednostech, aby dokázali lépe řešit problémy svých podřízených a konfliktní situace. Autorka rovněž navrhuje častější schůze během roku, kde by zaměstnanec mohl uvést, s čím je nespokojen a popřípadě, co by změnil a proč.

Odměňování je velmi citlivou oblastí personální politiky. Důležité je zaměstnance odměnit tak, aby se jednalo o přiměřený způsob a zároveň dostatečnou motivaci. Samozřejmě, že základní mzda není dostatečně motivující. V dnešní době je nutné zaměstnancům nabízet něco navíc - systém benefitů a jiných odměn. V Paramu, a.s. je vedle základní mzdy nabízen lidem prémiový systém, který je odstupňovaný podle jejich postavení v podniku. Patří do něj manažerský systém MBO, obchodní prémie, prémie za roční úkoly a podíl na hospodářském výsledku. To je oblast peněz. Vedle toho, existuje systém dalších výhod, jako jsou: příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění, týden dovolené navíc, příspěvek na stravování, kafetérie apod. Zaměstnanecké výhody jsou ve společnosti hojně využívány a mají především sloužit k motivaci zaměstnanců. Nejvíce zaměstnanci preferují zmíněný příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění, dále týden dovolené navíc a příspěvek na stravování. Společnost by měla zvážit, zda některé výhody nejsou zbytečné a zda raději nezavést ty výhody, které zaměstnanci požadují, např. sick-days, slevy na pohonné hmoty, slevu na nákup výrobků společnosti apod.

Na základě provedené analýzy je možné tvrdit, že nastavení odměňování v podniku je dostatečně široké a pro zaměstnance zajímavé. Jistě, vždy existují rezervy jak systém vylepšit, ale vše závisí na financích a ochotě zaměstnavatele věci měnit, zlepšovat. Pozitivní je určitě snaha zapojit do řádu odměňování zaměstnance tak, aby sami svými výkony, svým přístupem a aktivitou mohli dosáhnout na vyšší odměny.

Literatura

- [1] ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [2] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: 10. vydání, Nejnovější trendy a postupy*. PhDr. Milan Pokorný; prof. Ing. Josef Koubek, CSc. 10. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] CASCIO, W. F. *Managing human resource : productivity, quality of work life, profits*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 1992. 680 s. ISBN 0-07-010996-6.
- [4] ČIŽMÁŘ, Z.; LOVLEVOVÁ, J. *Ohlédnutí v čase*. Pardubice: Pilot, v.o.s., 2009. 50 s.
- [5] D'AMBROSOVÁ, H., et al. *Abeceda personalisty*. 2. vyd. Olomouc: ANAG, 2008. 314 s. ISBN 978-80-7263-441-5.
- [6] DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: KEY Publishing, 2008. 126 s. ISBN 978-80-87071-89-2.
- [7] HARRISON, R. *Employee Development: People and Organisations*. 2nd edition. London: Hyperion Books, 1997. 488 s. ISBN 978-0852926574.
- [8] HAVELKOVÁ, B. *Rovnost v odměňování žen a mužů*. 1. vyd. Praha: Auditorium, 2007. 157 s. ISBN 978-80-903786-2-9.
- [9] HOOK, C.; FOOT, M. *Personalistika: jak vybrat na požadovanou pozici vhodného zaměstnance : vzory testů a přijímacích pohovorů : jak zvedat výkon týmu : motivace pracovníků : zvyšování kvalifikace*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. Praxe manažera. ISBN 80-7226-515-6.
- [10] HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2006. 263 s. ISBN 80-213-1585-7.
- [11] HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
- [12] Interní dokumenty společnosti Paramo, a.s.
- [13] KAHLE, B., STÝBLO, J. *Praktická personalistika*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Pragoeduca, 1996. 260 s. ISBN 80-85856-37-9.
- [14] KACHŇÁKOVÁ, A. *Riadenie Ludských Zdrojov : ľudský faktor a úspešnosť podniku*. Bratislava: SPRINT, 2003. 210 s. ISBN 80-89085-22-9.
- [15] KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení: Teoretická východiska a vývoj*. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. 158 s. ISBN 80-86432-97-1.
- [16] KOCOUREK, J.; TRYLČ, L. *Mzda, plat: a jiné formy odměňování za práci v ČR*. 1. vyd. Olomouc : ANAG, 2001. 615 s. ISBN 80-7263-039-3.
- [17] KOTÝNKOVÁ, M.; NĚMEC, O. *Lidské zdroje na trhu práce: vývoj a tendence v souvislosti se vstupem České republiky do EU*. Vyd. 1. Praha: Professional, 2003. 199 s. ISBN 80-86419-48-7
- [18] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [19] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

- [20] MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada a.s., 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3.
- [21] NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: Academia, 1996. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
- [22] NĚMEC, O.; BUCMAN, P.; ŠIKÝŘ, M. *Personální management*. Vyd.1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. 369 s. ISBN 978-80-86730-31-8
- [23] PALÁN, Z. *Lidské zdroje: Výkladový slovník*. 2002. vyd. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
- [24] PATOČKA, O. Personální analýza a její význam pro manažera. *Personál*. Prosinec 2009, č. 12, s. 27-28. ISSN 1213-8878.
- [25] STÝBLO, J. *Abeceda personalistiky*. 1. vyd. Praha: ANAG, 2007. 287 s. ISBN 978-80-7263-395-1.
- [26] STÝBLO, J. *Moderní personalistika: Trendy, inspirace, výzvy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 139 s. ISBN 80-7169-616-1.
- [27] STÝBLO, J. *Personální řízení jako nástroj řízení změn*. Praha: VOX, 2004. 124 s. ISBN 80-86324-43-5.
- [28] ŠTIKAŘ, J. *Základy psychologie práce a organizace*. 1.vydání. Praha: Karolinum, 1996. 203 s. ISBN 80-7184-091-2.
- [29] WALKER, Alfred J., et al. *Moderní personální management: Nejnovější trendy a technologie*. 1.vyd. Praha: Grada, 2003. 253 s. ISBN 80-247-0449-8.
- [30] WERTHER, B. W. Jr., DAVIS, Keith. *Lidský faktor a personální management*. 1. vyd. Zlín: Zlínské tiskárny, 1992. 611 s. ISBN 80-85605-04-X.

Internetové zdroje

- [31] *BusinessInfo.cz* [online]. c1997-2010 [cit. 2010-04-02]. Zákon o kolektivním vyjednávání. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/zakony/zakon-o-kolektivnim-vyjednavani/1001184/4764/>>.
- [32] DOMANSKÁ, L. *Podnikatel.cz* [online]. 2008 [cit. 2010-02-24]. Rizika a příležitosti v podnikání pomůže odhalit SWOT analýza. Dostupné z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/rizika-a-prilezitosti-odhali-swot-analyza/>>. ISSN 1802-8012.
- [33] KOUBOVÁ, K. *Šéfe, neumíš to, stěžuje si půlka zaměstnanců* [online]. c1999-2010 [cit. 2010-02-19]. Dostupný z WWW: <http://ekonomika.idnes.cz/sefe-neumis-to-stezuje-si-pulka-zamestnancu-fzw-/ekonomika.asp?c=A070817_200226_ekonomika_zra>.
- [34] *Makroekonomické ukazatele* [online]. c2007-2010 [cit. 2010-02-19]. Dostupný z WWW: <http://www.e15.cz/financni-data/makroekonomika/?utm_medium=cpc&utm_source=google&utm_campaign=prum-plat>.
- [35] *Martyx.net* [online]. 2009 [cit. 2010-02-24]. Personální řízení. Dostupné z WWW: <www.martyx.net/files/0_czu/5_rocnik/management/.../Man9.doc>.

- [36] NOVÁKOVÁ, M. *Víte, co jsou to „sick days“, „personal days“ nebo cafeteria a jak tyto pojmy souvisí se zaměstnáním?* [online]. c2010 [cit. 2010-02-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.grafton.cz/novinky/vite-co-jsou-to-sick-days-personal-days-nebo-cafeteria-a-jak-tyto-pojmy-souvisi-se-zamestnanim.html>>.
- [37] OTTIS, I., BARTONÍČEK, J. *Výroční zpráva 2008 PARAMO, a.s.* [online]. 2009 [cit. 2010-02-15]. Dostupný z WWW: <http://www.paramo.cz/miranda2/export/sites/www.paramo.cz/cs/sys/galerie-download/Paramo_VZ_2008.pdf>.
- [38] PITTNER, K. *Hh.ihned.cz : kariéra speciál* [online]. 18.9.2008 [cit. 2010-03-11]. Nábor zaměstnanců je problém. Dostupné z WWW: <<http://hn.ihned.cz/c1-27807350-nabor-zamestnancu-je-problemem>>. ISSN 1213-7693.
- [39] RAPANT, J. *Certifikace systémů řízení - OHSAS 18001* [online]. [2009] , 12.srpna 2009 [cit. 2010-02-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.itczlin.cz/ohsas-18001.php>>.
- [40] RUMML, M. *Když peníze nejsou všechno* [online]. c2000-2010 [cit. 2010-02-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.finance.cz/zpravy/finance/153702-kdyz-penize-nejsou-vsechno/>>. ISSN 1213-4325.
- [41] STŘELEČEK, J. *Vlastní cesta - poradce a poradenství pro každého* [online]. c2006-2009 [cit. 2010-02-24]. SWOT analýza. Dostupné z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/swot-analyza/>>.
- [42] *Wikipedie, otevřená encyklopedie* [online]. 2010 [cit. 2010-02-24]. SWOT. Dostupné z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>>.
- [43] *Wikipedie, otevřená encyklopedie* [online]. 2007, [cit. 2010-04-02]. Zákoník práce. Dostupné z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Z%C3%A1kon%C3%ADk_pr%C3%A1ce>.

Seznam příloh

Příloha A: Dotazník

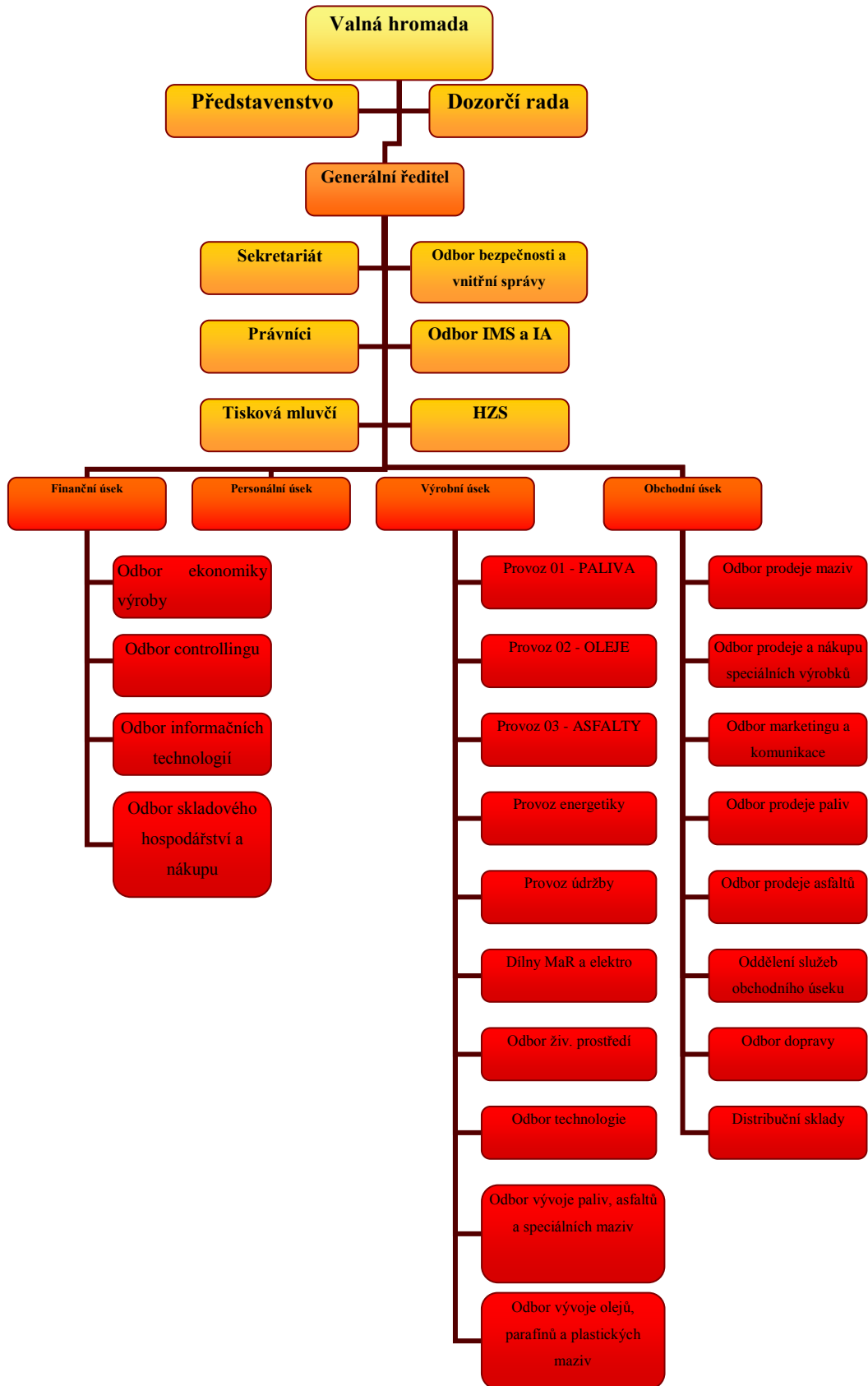
Příloha B: Organizační struktura

Příloha C: Nástupní list

Příloha D: Hodnocení zkušební doby zaměstnance

Příloha E: Výstupní dotazník

Organizační struktura



Nástupní list, strana 2

5. PODMÍNKY ZAMĚSTNÁNÍ => Záznamy personálního oddělení			
Úsek + název a číslo střediska			
Název pracovního místa:			
Datum nástupu:		Kategorie	* TH D*
Druh pracovního poměru:	HPP DPČ DPP *	Na dobu neurčitou	Na dobu určitou do
Harmonogram			*ANO * NE
Kód pracovního místa:	Průžná pracovní doba Zařazení do kategorie S 18-35		1 2 3
Vzdělání: * ANO - vzdělání zaměstnance je v souladu s požadavkem na PM	Vzdělání: * NE - vzdělání neodpovídá požadavku na PM.žádám o přiznání výjimky ze vzdělání	Souhlas personálního ředitele s výjimkou:	Datum: Podpis:
6. DOPLNĚK			
ZDRAVOTNÍ POJIŠTOVNA v ČR	Název	č.pojištění	
ZDRAVOTNÍ POJIŠTOVNA v cizině	Název - Obec + post code+ stát	č.pojištění	
7. VYJADŘENÍ ZAVODNÍHO LÉKÁŘE => Záznamy ošetřujícího lékaře			
Zařazen jako:		středisko:	
Kód LPP:		Externí ošetřující lékař:	*ANO * NE
SCHOPEN	Razítko ošetřujícího lékaře		
*ANO *NE			
8. PROHLÁŠENÍ			
-Prohlašuji, že *je - *není proti mně vedena exekuce na plat			
-Exekuci určil soud v	Pod číslem		
-Potvrzuji pravdivost výše uvedených údajů a souhlasím s tím, aby zaměstnavatel zpracovával mnou poskytnutá data v osobním dotazníku pro účely personálních činností a pro plnění úkolů uložených zákonem, a to po dobu nezbytnou k zajištění práv a povinností plynoucích z pracovního poměru a k jeho navázání.			
-Zavazuji se bez zbytečných odkladů nahlásit jakoukoli změnu zpracovávaných osobních údajů.			
-Dále prohlašuji, že jsem byl ve smyslu §11 zákona č.101/2000 Sb.a v souladu s §30 ZP řádně informován o zpracování osobních údajů v souvislosti s pracovním poměrem a o právech s tím spojených.			
- prohlašuji, že mám - nemám vlastní podnikatelskou činnost dle §2 zákona č. 455/1991 Sb.			
- v případě, že mám vlastní podnikatelskou činnost toto doložím fotokopii dle §10 odst. 2 zákona č. 455/1991 Sb.			
Datum:	Podpis zaměstnance:		
Nástup hlášen, vstupní instruktáž provedena	Datum	Podpis	
HZS - školení při nástupu			
OBVS - školení při nástupu			
Školení IMS			
Odbor zúčtování mezd			
Specialista mzdy			
Vedoucí střediska			

Výstupní dotazník



Výstupní dotazník

Jméno zaměstnance:

Datum nástupu do PARAMO, a.s.:

Pracovní zařazení:

záznam ze dne:

Důvod odchodu	vyhovující	částečně vyhovující	nevyhovující
Výše mzdy			
Pracovní náplň			
Pracovní podmínky			
Pracovní prostředí			
Technické vybavení			
Kolektiv			
Komunikace s vedoucím			
Podniková kultura			
Kariérový růst			
Seberealizace			
Pracovní zařazení ve vztahu ke kvalifikaci			
Rodinné důvody			
Náborový program jiného zaměstnavatele		ANO	NE
Nesplněná očekávání - uveďte jaká			
Jiné - uveďte jaká			

Ukončení pracovního poměru dne:

dohodou:

výpovědí:

ve zkušební době:

Děkujeme Vám za vyplnění výše uvedených dat, se kterými budeme dále pracovat s cílem stabilizace a zkvalitnění zaměstnanecké politiky a vytvoření tvůrčího pracovního prostředí.

Souhlasím, aby mnou poskytnutá data byla použita pro výše uvedené účely.

Podpis: