

**Univerzita Pardubice**  
**Fakulta ekonomicko-správní**

**Získávání a výběr pracovníků v Paramu, a.s.**

**Petra Volná**

**Bakalářská práce**

**2010**

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

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra VOLNÁ**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management podniku - Management malých a středních podniků**  
  
Název tématu: **Získávání a výběr pracovníků v Paramu, a.s.**

### Zásady pro vypracování:

Úvod

1. Personální práce a její úloha v organizaci
2. Obecná charakteristika personální práce ve společnosti Paramo, a.s.
3. Získávání pracovníků ve společnosti Paramo, a.s.
4. Výběr pracovníků ve společnosti Paramo, a.s.
5. Návrhy na zlepšení

Závěr

Literatura

Přílohy

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


Seznam odborné literatury:

- 1) Koubek, J.: Personální práce v malých a středních firmách. 3., aktualiz. a přeprac.vyd. Praha: Grada, 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3
- 2) Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3
- 3) Lejsková, P.: Personální management. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003. 86 s. ISBN 80-7194-588-9
- 4) Kleibl, J.: Personální řízení 2. Část 2. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2002. 93 s. ISBN: 80-245-0411-1
- 5) Bláha, J., Mateiciuc, A., Kaňáková, Z.: Personalistika pro malé a střední firmy. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN: 80-251-0374-9

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

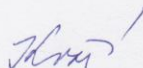
Datum zadání bakalářské práce: 24. června 2009

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2010

  
doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.

  
Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 13. července 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. 4. 2010

Petra Volná

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Zdeňku Brodskému, Ph.D. za odborné rady, připomínky a pomoc při zpracování bakalářské práce.

Zároveň bych chtěla poděkovat i personálnímu oddělení společnosti Paramo, a.s. obzvláště Ing. Tomáši Krejčíkovi, za ochotu a poskytnuté informace, které mi napomohly při zpracování této práce.

Rovněž bych ráda poděkovala své rodině za podporu a trpělivost.

## **Anotace**

Tato práce se zabývá získáváním a výběrem pracovníků ve společnosti Paramo, a.s. První část práce je zaměřena na personální práci a její úlohu v organizaci. Jsou zde objasněny pojmy jako řízení lidských zdrojů, personální činnost, personální útvar, personalista a jeho profil a největší důraz je kladen na získávání a výběr pracovníků. V praktické části bakalářské práce je představena společnost Paramo, a.s. a obecná charakteristika jejích personálních činností. Poté jsou důkladněji rozebrány již zmíněné konkrétní personální činnosti ve společnosti. Na závěr následuje vyhodnocení současné situace a návrhy na zlepšení.

## **Klíčová slova**

Řízení lidských zdrojů, personální činnosti, personální útvar, získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, adaptace zaměstnanců

## **Title**

Recruitment and selection of employees in the company Paramo, a.s.

## **Annotation**

The bachelor thesis deals with the recruitment and selection of employees in the company Paramo, a.s. The first part is aimed at personnel work and its role in the organization. There are defined basic concepts such as human resource management, personnel activities, personnel department, personnel manager and his profile and the greatest emphasis is placed on the recruitment and selection of employees. The company Paramo, a.s. and general characteristics of its HR activities are presented in the practical part of the bachelor thesis. The main emphasis is focused on recruitment and selection of employees. In conclusion we can find an assessment of current situation in the company and suggestions for improvements.

## **Keywords**

Human resource management, personnel activities, personnel department, recruitment of employees, selection of employees, adaptation of employees

# Obsah

Úvod .....	- 10 -
<b>1 Personální práce a její úloha v organizaci.....</b>	<b>- 12 -</b>
1.1 Pojetí a význam personální práce .....	- 13 -
1.2 Personální administrativa, personální řízení, řízení lidských zdrojů.....	- 14 -
1.3 Personální činnosti.....	- 15 -
1.4 Personální útvar .....	- 17 -
1.5 Personalista a jeho profil .....	- 18 -
1.6 Získávání a výběr pracovníků .....	- 19 -
1.7 Shrnutí .....	- 30 -
<b>2 Obecná charakteristika personální práce ve společnosti Paramo, a. s.....</b>	<b>- 31 -</b>
2.1 Obecné informace o společnosti.....	- 31 -
2.1.1 Profil skupiny UNIPETROL .....	- 31 -
2.1.2 Společnost Paramo, a.s. ....	- 32 -
2.2 Struktura HR úseku Paramo, a.s.....	- 35 -
2.3 Vybrané personální činnosti ve společnosti Paramo, a.s.....	- 36 -
2.3.1 Hodnocení zaměstnanců .....	- 36 -
2.3.2 Vzdělávání zaměstnanců .....	- 37 -
2.3.3 Péče o zaměstnance .....	- 38 -
2.4 Shrnutí .....	- 40 -
<b>3 Získávání pracovníků ve společnosti PARAMO, a.s.....</b>	<b>- 41 -</b>
3.1 Personální plánování .....	- 45 -
3.2 Postup při obsazování volných míst .....	- 46 -
3.2.1 Metody vyhledávání nových zaměstnanců.....	- 46 -
3.2.2 Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání.....	- 48 -
3.3 Shrnutí .....	- 50 -
<b>4 Výběr pracovníků ve společnosti PARAMO, a.s.....</b>	<b>- 51 -</b>
4.1 Výběrová řízení ve společnosti PARAMO, a.s. ....	- 51 -
4.1.1 Pohovor.....	- 52 -
4.1.2 Testování znalostí a dovedností.....	- 52 -

4.2	Organizace nástupu nového zaměstnance .....	- 53 -
4.3	Shrnutí .....	- 55 -
<b>5</b>	<b>Návrhy na zlepšení .....</b>	<b>- 56 -</b>
	<b>Závěr .....</b>	<b>- 59 -</b>
	<b>Literatura .....</b>	<b>- 61 -</b>
	<b>Internetové zdroje.....</b>	<b>- 63 -</b>
	<b>Jiné zdroje .....</b>	<b>- 63 -</b>
	<b>Přílohy .....</b>	<b>- 64 -</b>



## Seznam tabulek

Tabulka 1: Získávání pracovníků uvnitř i mimo organizaci .....	- 21 -
Tabulka 2: Uplatnění metod získávání podle okruhu obsazovaných funkcí .....	- 25 -
Tabulka 3: Časový harmonogram procesu integrace a adaptace .....	- 29 -
Tabulka 4: Typické otázky při vedení pohovoru s uchazečem o práci .....	- 53 -

## Seznam grafů

Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2005 - 2009 .....	- 41 -
Graf 2: Věková struktura zaměstnanců .....	- 42 -
Graf 3: Průměrný věk zaměstnanců v letech 2005 - 2009 .....	- 43 -
Graf 4: Struktura mužů a žen v letech 2005 - 2009 .....	- 43 -
Graf 5: Struktura zaměstnanců podle vzdělání 2005 - 2009 .....	- 44 -

## Seznam zkratk

HR	- řízení lidských zdrojů
CSR	- společenská odpovědnost organizací
IMS	- integrovaný systém řízení (QMS+EMS+HSMS)
EMS	- systém ochrany životního prostředí
QMS	- systém řízení kvality
HSMS	- systém řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
PO	- požární ochrana
BOZP	- bezpečnost a ochrana zdraví při práci
HS	- hospodářské středisko
CHÚV	- konkrétní organizační jednotka (úpravna vod)
DPH	- daň z přidané hodnoty
LN	- Lotus Notes
MPSV	- ministerstvo práce a sociálních věcí
ČVUT	- České vysoké učení technické
THP	- technickohospodářský pracovník
OZP	- osoba zdravotně postižená
TZP	- osoba tělesně postižená
SOČ	- středoškolská odborná činnost

## Úvod

V současnosti hrají v organizaci nejdůležitější roli lidé – zaměstnanci, vedoucí pracovníci a zákazníci. Lze říci, že jsou nejcennějším podnikovým aktivem. Jejich potenciál je prioritou pro fungování organizace. Jejich znalosti, zkušenosti, schopnosti a dovednosti, kreativita, způsob a kvalita myšlení, to vše je důležitým základem pro úspěšnost, výkonnost, konkurenceschopnost a rozvoj organizace. Lidé jsou pro podnik neustálým zdrojem idejí a myšlenek a úspěch v podnikání je v převážné míře odvozen právě od jejich tvůrčích nápadů a názorů. Proto je nutné o zaměstnance správně „pečovat“, vhodným způsobem je motivovat a vyvíjet velké úsilí, abychom vyhověli jejich aktuálních potřebám.

Téma bakalářské práce Získávání a výběr pracovníků v Paramu, a.s. si autorka zvolila především z toho důvodu, že ji problematika řízení lidských zdrojů již delší dobu zajímá a v budoucnosti by se této oblasti ráda věnovala. Získávání a výběr pracovníků jsou klíčovými personálními činnostmi, které se svým způsobem dotýkají nás všech – tedy všech potenciálních uchazečů o zaměstnání. Autorka by tímto ráda hlouběji pronikla do této problematiky a nahlédla na výše zmíněné personální činnosti i z druhé stránky - a to z pohledu podniku.

**Cílem práce bude analýza získávání a výběru pracovníků ve společnosti Paramo, a.s. Na závěr bude zhodnocena současná situace ve společnosti a uvedeny možné návrhy na zlepšení.**

Tato práce bude rozdělena na dvě hlavní části. První část bakalářské práce na téma „Získávání a výběr pracovníků v Paramu, a.s.“ bude částí teoretickou. Cílem bude objasnit základní pojmy vztahující se k řízení lidských zdrojů, hlouběji proniknout do dané problematiky, pochopit tak vzájemné souvislosti a z načerpaných poznatků vycházet a posléze je aplikovat v části následující. V první kapitole bude charakterizována personální práce, dále vývoj od personální administrativy až po současné moderní pojetí řízení lidských zdrojů, bude navázáno personálními činnostmi, kde je nezbytná vzájemná sladěnost a provázanost v rámci celé organizace. Dále nesmí být v žádném případě opomenut personální útvar, jakožto pracoviště specializované na řízení lidských zdrojů a klíčovým pracovníkem v oblasti řízení lidských zdrojů v podniku je personalista, jehož profil bude

také vymezen. V poslední části první kapitoly bude věnována pozornost teoretickým poznatkům problematiky získávání a výběru pracovníků.

Druhá kapitola bakalářské práce bude zaměřena na obecnou charakteristiku personální práce ve společnosti Paramo, a.s. Nejprve budou uvedeny obecné informace o společnosti, poté bude charakterizována struktura HR úseku společnosti a nakonec bude zmíněna stručná charakteristika tří vybraných personálních činností. Třetí kapitola bude věnována analýze portfolia zaměstnanců ve společnosti z pohledu vývoje počtu zaměstnanců, jejich pohlaví, dosaženého vzdělání či věkové struktury. Dále budou charakterizovány metody využívané k získávání pracovníků. Čtvrtá kapitola se bude zabývat procesem výběru pracovníků. Budou zde uplatněny teoretické poznatky v praxi. Pátá kapitola bude obsahovat zhodnocení současné situace a možné návrhy na zlepšení.

# 1 Personální práce a její úloha v organizaci

„Řízení je jednou z nejdůležitějších lidských činností. Přestože existuje též potřeba řídit sebe sama (řízení vlastních aktivit), řízení vzniklo a rozvíjí se především v důsledku nezbytnosti koordinace zájmů a úsilí jednotlivců za účelem dosahování skupinových cílů. Protože skupinově splnitelné cíle i podmínky pro dosahování těchto cílů jsou stále náročnější, rostou i nároky na řízení a tzn. vykonavatele této vědomé lidské činnosti: vedoucí pracovníky.“<sup>1</sup>

Namísto pojmu „řízení“ se stále více užívá anglický pojem „management“, jež lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.<sup>2</sup>

Řízení (management) tedy klade důraz především na roli manažera, jehož náplní práce je neustálé rozhodování, co v dané chvíli dělat, jak se zachovat, jak realizovat teoretické poznatky v praxi. Lidé jsou pro manažera tím nejdůležitějším aktivem. Jejich prostřednictvím lze ovládat i ostatní aktiva a dosáhnout tak vytyčených cílů.

Typické činnosti, které manažer vykonává ve své práci, nazýváme manažerskými funkcemi. Jednu z nejrozšířenějších klasifikací manažerských funkcí, na které např. založili výklad své klasické učebnice managementu Američané Herold Koontz a Heinz Weihrich, uvažuje členění manažerských funkcí na:<sup>3</sup>

1. plánování (planning)
2. organizování (organizing)
3. výběr a rozmístění spolupracovníků, resp. personální zajištění (staffing)
4. vedení lidí (leading)
5. kontrolování (controlling)

---

<sup>1</sup> KLESTIL, J., PIŠTĚLÁKOVÁ, Z., VÁGNER, I.: *Základy managementu*. Brno: Masarykova Univerzita, 1997. 127 s. ISBN 80-210-1655-8., s. 29

<sup>2</sup> DONNELLY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J.: *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3., s. 24

<sup>3</sup> VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O.: *Management: teorie a praxe 80. a 90. let*. Praha: Management Press, 1994. 257 s. ISBN 80-85603-55-1., s. 40

## 1.1 Pojetí a význam personální práce

Personální práce je považována za nejdůležitější oblast celého řízení organizace. Lidé, jakožto nejcennější a zpravidla i nejdražší zdroj, rozhodují o výkonnosti, konkurenceschopnosti organizace a následně o její prosperitě a úspěšnosti na trhu. Podmínkou úspěšnosti je uvědomění si hodnoty a významu lidí, lidských zdrojů a jejich následného řízení.

„Personální práce se zaměřuje na otázky, související s člověkem jako pracovní silou, s jeho zapojováním do práce ve firmě a využíváním jeho schopností, s jeho fungováním, výkonem a pracovním chováním, přizpůsobováním se potřebám firmy, se vztahy, do nichž jako pracovník firmy vstupuje, s výsledky jeho práce, s náklady vynakládanými na lidskou práci a v neposlední řadě i na otázky související s jeho osobním rozvojem a uspokojováním jeho sociálních potřeb. Stručně řečeno, personální práce zahrnuje všechno, co se týká člověka a jeho práce ve firmě, včetně toho, co v životě pracovníka jeho práci ve firmě ovlivňuje (např. jeho životní podmínky).“<sup>4</sup>

Úspěch organizace je tedy založen na lidech, jejich znalostech, zkušenostech, dovednostech a osobních vlastnostech. Bez efektivně pracujících lidí není možné dosáhnout cílů společnosti. V dnešní době hraje významnou roli týmová práce, motivace, kreativita, flexibilita, adaptabilita a ochota učit se novým věcem. Organizace může dobře fungovat pouze tehdy, jsou-li správně shromažďovány, propojovány, uváděny do pohybu a využívány 4 nejdůležitější zdroje. Jsou jimi materiální zdroje a finanční zdroje, což jsou zdroje neživé. Ty jsou posléze „oživeny“ zdroji lidskými, jejichž význam pro organizaci je rozhodující. Posledními nezbytnými zdroji v podniku jsou zdroje informační.

---

<sup>4</sup> KOUBEK, J.: *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3, s. 15

## 1.2 Personální administrativa, personální řízení, řízení lidských zdrojů

V souvislosti s řízením lidí v organizaci se setkáváme s mnoha termíny – personální práce a personalistika (používány jako nejobecnější označení pro tuto oblast řízení organizace), dále personální administrativa (správa), personální řízení či řízení lidských zdrojů (označují jednotlivé vývojové fáze či koncepce personální práce a její postavení v hierarchii řízení organizace).

- **Personální administrativa (správa)** je historicky nejstarším pojetím personální práce. Byla chápána především jako služba zajišťující veškeré administrativní práce. Měla výlučně pasivní, podpůrnou roli. V současnosti je možné na personální práci v podobě personální administrativy narazit v organizacích, kde je význam personální práce stále nedoceňován.
- **Personální řízení** se jako koncepce personální práce začalo objevovat již před druhou světovou válkou v podnicích orientovaných na expanzi, které chtěly ovládnout co největší část trhu a eliminovat tím konkurenci. Důležitou rolí zde byl zformovaný, organizovaný a motivovaný pracovní kolektiv podniku. Personální práce zde začala mít i svou aktivní roli. Docházelo ke vzniku personálních útvarů, rozvíjely se metody personální práce, personální práci se začali zabývat specialisté. I přestože došlo ke zdatnému pokroku v oblasti personální práce, stále bylo věnováno málo pozornosti dlouhodobým a strategickým otázkám řízení pracovních sil a zaměstnanosti v organizaci. Personální práce měla spíše povahu operativní.
- **Řízení lidských zdrojů** je charakteristické především tím, že se zde vyjadřuje význam člověka jako nejdůležitějšího výrobního vstupu. Je zde dovršen vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí. Řízení lidských zdrojů se tímto stává nejdůležitější úlohou všech manažerů. Jeho cílem je neustálý rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů, což má poté za následek zlepšování využití ostatních zdrojů podniku.

**Co charakterizuje řízení lidských zdrojů**, v čem je tato koncepce odlišná zejména od koncepce personálního řízení?<sup>5</sup>

- strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem,
- orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace,
- personální práce přestává být záležitostí odborných specialistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků.

Výše zmíněné odlišnosti lze považovat za klíčové. Dále je kladen mimořádný důraz především na vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů. Je možné pozorovat výraznou vazbu mezi spokojeností pracovníka, jeho pracovním výkonem a oddaností podniku. Je proto nutné, aby se společnosti zaměřily na rovnováhu mezi pracovním a mimopracovním životem, na personální a sociální rozvoj zaměstnanců a také na vytváření co nejvhodnějších pracovních podmínek a dobrých pracovních vztahů. To vše má za následek zvýšení zaměstnavatelské pověsti a atraktivity organizace.

### **1.3 Personální činnosti**

V malých organizacích není nutné neustále provádět veškeré personální činnosti, tzn, že některé z níže uvedených činností se provádí pouze v případě potřeby. Oproti tomu velké organizace mnohdy zaměstnávají specialisty, kteří jsou specializováni na určitý úsek personální práce a provádějí všechny tyto činnosti více méně soustavně. V některých případech je možné najmout si na určitou personální činnost externí specialisty.

K zajištění úkolů personální práce je třeba provádět řadu personálních činností, kde je kladen mimořádný důraz na vzájemnou provázanost, sladění a podporu.

- 1. Vytváření a analýza pracovních míst** jsou klíčovými činnostmi, jež slouží k efektivnímu provádění všech činností následujících. Jsou zaměřeny na zpracovávání popisů pracovních míst, jejich specifikaci a aktualizaci materiálů. V současné době převážně menší podniky přecházejí k systému flexibilnějších pracovních rolí.

---

<sup>5</sup> KOUBEK, J.: *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3, s. 15

2. **Personální plánování** se týká plánování potřeby pracovníků v podniku a plánování personálního rozvoje pracovníků.
3. **Získávání, výběr a následné přijímání pracovníků** se snaží přilákat dostatečné množství odpovídajících uchazečů na volné pracovní pozice, následně vybrat a přijmout uchazeče s nejlepšími předpoklady pro vykonávání dané práce.
4. **Hodnocení pracovního výkonu pracovníků** je zjišťováno, jak pracovník vykonává svou práci, zda má pro ni ty nejvhodnější předpoklady či nikoliv, jaký je jeho rozvojový potenciál, jaké bude jeho následné hodnocení. Hodnotitel nesmí opomenout ocenit úsilí pracovníka a rozhodnout o opatřeních, které z hodnocení vyplývají.
5. **Rozmíst'ování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru** se týká zařazování pracovníků na konkrétní pracovní místa, v některých případech jejich povyšování, v případě potřeby převádění na jinou práci, přeřazování na nižší funkci, penzionování a v krajním případě propouštění.
6. **Odměňování** a další nástroje ovlivňující pracovní výkon a motivující pracovníky, dále pak poskytování zaměstnaneckých výhod.
7. **Vzdělávání a rozvoj pracovníků** je personální činností sloužící k identifikaci potřeb vzdělávání, následnému plánování vzdělávání a poté hodnocení účinnosti vzdělávacích programů.
8. **Pracovní vztahy** se zabývají především organizací jednání mezi vedením podniku a představiteli zaměstnanců, pořizováním a uchováváním zápisů z jednání, zpracováním informací o tarifních jednáních, dohodách, zákonných ustanoveních. Cílem je zlepšit vztahy mezi podnikem a pracovníky i mezi pracovníky navzájem, sledování agendy stížností, řešení konfliktů, otázka komunikace apod.
9. **Péče o pracovníky** sleduje činnosti zaměřené na bezpečnost a ochranu zdraví při práci, dále se týká otázek pracovní doby a pracovního režimu, záležitosti sociální služeb pro pracovníky např. stravování, aktivit volného času, firemních starobních důchodů, kulturních a sportovních aktivit atd.
10. **Personální informační systém** znamená zjišťování, uchovávání, zpracování a analýzu informací týkajících se pracovníků, práce, mezd a sociálních záležitostí, následné poskytování odpovídajících informací příslušným příjemcům společnosti popř. i orgánům mimo společnost, dále vede, uchovává a aktualizuje všechny potřebné osobní materiály pracovníků, organizuje a analyzuje speciální šetření mezi pracovníky a v neposlední řadě získává informace o trhu práce.



Je ovšem nutno podotknout, že jako samostatné personální činnosti bývají také zařazovány:

- 11. Průzkum trhu práce**, jež má za úkol rozpoznat situaci na trhu práce, zjistit nové trendy, zvýšit konkurenceschopnost organizace při získávání pracovníků.
- 12. Zdravotní péče o pracovníky**, kde se jedná nejen o pravidelnou kontrolu zdravotního stavu zaměstnanců, ale i léčbu, první pomoc či rehabilitaci.
- 13. Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací**, vytváření harmonogramů personálních prací, využívání matematických a statistických metod v personální práci.
- 14. Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků**, zejména dodržování ustanovení zákoníků práce a jiných zákonů souvisejících se zaměstnáváním pracovníků. Velký důraz je kladen na dodržování ustanovení zákonů, které zakazují diskriminaci pracovníků.

#### **1.4 Personální útvar**

„Personální útvar je pracoviště specializované na řízení lidských zdrojů. Zajišťuje odbornou, tj. koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce a poskytuje v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům všech úrovní i jednotlivým pracovníkům.“<sup>6</sup>

Personální útvar je odpovědný za to, aby personální činnosti v organizaci existovaly, fungovaly a účelně sloužily potřebám řízení a měly svoji určitou jednotnou koncepci a metodiku. Počet personalistů závisí na počtu zaměstnanců v organizaci. Personální útvar má za úkol kromě hlavních úkolů řízení lidských zdrojů plnit i další specifické úkoly:

- a) Určuje personální strategii a personální politiku organizace.
- b) Radí vedoucím pracovníkům a usměrňuje je při plnění úkolů.
- c) Sleduje dopad chování organizace do oblasti práce a lidského činitele.
- d) Zajišťuje fungování personálních činností a soustavně dbá na zlepšování jejich provádění.

---

<sup>6</sup> KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3, s. 32

Vnitřní uspořádání personálního útvaru závisí na velikosti organizace a na množství personálních činností, jež zajišťuje. Co se týká malých podniků, personální činnosti zásadního významu jsou zde prováděny vrcholovým manažerem (majitelem) či nejvyšším vedoucím pracovníkem, personální administrativa je poté zajišťována některým ze zaměstnanců. Na druhé straně ve větších organizacích může být rozsáhlý personální útvar se specializovanými odborníky na jednotlivé aspekty řízení lidských zdrojů. Stále více společností využívá možnost outsourcingu vedlejších personálních činností (tedy zajišťování personálních činností z vnějších zdrojů).

## 1.5 Personalista a jeho profil

Personalisté hrají v dnešní době v organizacích zásadní roli. Vedoucí pracovník personálního útvaru by měl být členem vrcholového vedení organizace. U personálního odborníka je nezbytné ovládat jak teoretické tak i praktické aspekty personálního řízení a metody personální práce. Dále tvoří důležitou roli v komunikačních procesech uvnitř i vně organizace a snaží se co nejefektivněji pracovat s pracovníky na všech stupních řízení. Rovněž jsou zapotřebí předpoklady pro manažerskou práci a zkušenosti s vedením lidí. Personalistů se v neposlední řadě týkají etické normy ve třech směrech: profesionálního vystupování, hodnot, kterými se řídí jejich chování, a etických norem jejich podniků.

Co se od profesionálních personalistů očekává?<sup>7</sup>

- „osobní elán a efektivnost,
- řízení a vedení lidí,
- odborná způsobilost,
- přidávání hodnoty prostřednictvím lidí,
- přemýšlivost a nápaditost,
- orientace na zákazníka,
- strategické schopnosti,
- dovednost ovlivňovat a interpersonální dovednosti,
- soustavné učení se.“

---

<sup>7</sup> ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2, s. 116

Pozornost se tedy soustřeďuje na to, aby personalisté měli smysl pro podnik a podnikání, strategii a etiku, aplikaci odborných znalostí a dovedností, řízení změny a soustavný rozvoj.<sup>8</sup>

Jak řekl úspěšný americký podnikatel a průkopník automobilového průmyslu Henry Ford: „Každý, kdo se přestane učit, je starý, ať je mu 20 nebo 80. Každý, kdo se stále učí, zůstává mladý. To nejlepší v životě je zůstat mladý.“

## 1.6 Získávání a výběr pracovníků

Již známý český podnikatel Tomáš Baťa prohlašoval jednu ze svých mnoha myšlenek: „Správný člověk na správném místě je to, co podnik nejvíce potřebuje.“ Výběr pracovníků do týmu je těžká a zároveň i velice zodpovědná činnost. Je proto nutné zodpovědět si předem mnoho otázek, které by organizaci měly navést ke správnému rozhodnutí.

„Kvalita lidí na vstupu rozhoduje o kvalitě lidí v pracovním procesu a tedy o výsledcích celého podnikání. Proto se vyplácí na procesech získávání a vybírání zaměstnanců nešetřit.“<sup>9</sup>

Získávání a výběr pracovníků je možné považovat za jedny z nejzávažnějších a nejdůležitějších personálních činností, na které by měl být v podnicích kladen dostatečně velký důraz. Uchazeči, kteří budou pro podnik těmi nejvhodnějšími ze všech a stanou se v konečné fázi zaměstnanci daného podniku, ovlivní bezprostředně budoucnost celé organizace. Získávání pracovníků musí mít bezpochyby strategickou povahu, jelikož přijetím pracovníka nepokrýváme pouze současnou potřebu práce, ale zejména potřebu budoucí. Pro získání pracovníků lze zvolit ze spousty různých metod, z nichž každá má svoje výhody i nevýhody.

Proces získávání a výběru pracovníků se skládá z několika kroků:<sup>10</sup>

- „identifikace potřeby získávání pracovníků,
- popis a specifikace obsazovaných pracovních míst,

<sup>8</sup> ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2, s. 101

<sup>9</sup> PETŘÍKOVÁ, R. a kol.: *Lidé - zdroj kvality, znalostí a podnikových výkonů: znalostní dimenze jakosti*. Ostrava: Dům techniky, 2002. 241 s. ISBN 80-02-01490-1., s. 42

<sup>10</sup> DUDA, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2, s. 60

- identifikace zdrojů uchazečů,
- volby metody získávání pracovníka,
- volba dokumentů požadovaných po uchazeči,
- formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání,
- předvýběr na základě došlých materiálů,
- sestavení seznamu uchazečů k pozvání na pohovor,
- pohovor a testování uchazečů,
- rozhodnutí o výběru uchazeče, sdělení výsledků.“

### **Identifikace potřeby získávání pracovníků**

Potřeba nových pracovníků vyplývá z podnikových plánů organizace, avšak v některých případech se může vyskytnout i zcela náhodně. Vždy je třeba klást důraz na minimalizaci doby, po kterou zůstává pracovní místo neobsazené, a v dostatečném časovém předstihu je nutné uvažovat, kolik nových zaměstnanců bude třeba v podniku zaměstnat, kdy budou pracovníci potřeba a jaký profil pracovníků bude požadován.

### **Popis a specifikace obsazovaných pracovních míst**

Při získávání pracovníků je zapotřebí mít k dispozici aktuální popisy a specifikace pracovních míst, což usnadní formulovat nabídku zaměstnání a vybrat toho nejlepšího z nejlepších. Je bezpodmínečně nutné, aby podnik věděl, jakého zaměstnance hledá, s jakým stupněm vzdělání a kvalifikace, jaké dokumenty od něj požaduje, jakou metodu získávání zvolí a dle jakých kritérií vybere toho nejvhodnějšího uchazeče na obsazované pracovní místo.

### **Identifikace zdrojů uchazečů**

Podnik zvažuje, zda bude pracovní místo obsazeno zájemcem z vnitřních (interních) či vnějších (externích) zdrojů. Úkolem personalistů je rozhodnout, zda v rámci motivačního programu dají přednost zájemcům z řad stávajících zaměstnanců společnosti nebo se zaměří na zdroje vnější a budou hledat nového pracovníka na trhu práce. Získávání pracovníků z obou těchto zdrojů má jak své klady, tak i své zápory a vždy záleží na konkrétní organizaci, co v daném případě preferuje a ke které z možností se přikloní.

**Tabulka 1: Získávání pracovníků uvnitř i mimo organizaci**

<b>Získávání pracovníků uvnitř organizace</b>	
<b>Výhody</b>	<b>Nevýhody</b>
otevření možnosti postupu (zvyšuje sepětí s podnikem) nízké náklady na získávání pracovníků znalost organizace znalost spolupracovníků vědomí vlastních schopností udržení úrovně mezd a platů rychlejší obsazení místa uvolnění místa pro mladé zájemce průhledná personální politika regulovatelnost personálním plánem cílevědomé řízení personálu zabránění fluktuaci	omezený výběr náklady na vzdělávání podniková slepota zklamání kolegů, méně uznání, rivalita pletichaření obavy z odmítnutí dlouholetého pracovníka automatické povyšování přeložení neřeší potřebu bez dalšího vzdělávání
<b>Získávání pracovníků mimo organizaci</b>	
<b>Výhody</b>	<b>Nevýhody</b>
širší možnost výběr nové impulzy pro organizaci příchozí je rychleji akceptován uznáván přesné pokrytí potřeby příchozí přesněji vnímá nedostatky v organizaci	vyšší náklady na získávání a profesní přípravu zvyšování fluktuace negativní účinek na organizační klima riziko zkušební lhůty neznalost podniku, seznámení potřebuje čas a peníze obsazení místa trvá déle stres z přechodu na nové působiště představa vyššího platu blokování postupu dlouholetým zaměstnancům

Zdroj: Mayerová M., Růžička J., 2000, s. 63

- **Volba metody získávání pracovníka**

Jakou metodu podnik zvolí, závisí na mnoha okolnostech. První z nich je povaha obsazovaného pracovního místa (jiný způsob bude využíván při hledání pracovnice na administrativní pozici, oproti tomu jinou metodu organizace zvolí při obsazování pozice specialisty). Další z okolností je finanční situace podniku, kdy je nutné brát v potaz otázku nákladů a tedy to, že některé metody nejsou zcela levnou záležitostí a především malé podniky si nemohou dovolit do nich investovat velké množství finančních prostředků.

Nyní lze charakterizovat skutečné metody získávání pracovníků použitelné v malých a středních podnicích:

- **Uchazeči se nabízejí sami**

Jedná se o případ, kdy uchazeči nereagují na konkrétní zveřejněnou nabídku práce, ale sami z vlastní iniciativy se rozhodnou v podniku žádat o zaměstnání. Nepřináší to ovšem velký efekt díky tomu, že jejich profil nemusí odpovídat potřebám zaměstnavatele. Na druhé straně je výhodou eliminace nákladů na inzerci.

- **Doporučení vlastních pracovníků**

V tomto případě současný zaměstnanec podniku doporučí zaměstnavateli či personalistovi vytipovaného pracovníka, o němž je přesvědčen, že by mohl splňovat požadavky a být tak vhodným uchazečem pro danou pozici. Výhodou této metody je levný a mnohdy i rychlý způsob. Odpovědný přístup zaměstnanců je možné podpořit vhodnými stimuly. Oproti tomu nevýhodou je nemožnost porovnání více uchazečů mezi sebou. Užívá se především při obsazování odpovědnějších pracovních funkcí (manažerských míst či míst specialistů).

- **Vývěsky v podniku nebo mimo podnik**

Tato metoda se využívá v případě, chce-li podnik nenáročným a levným způsobem informovat potenciální uchazeče o volném pracovním místě. Uchazeč na základě popisu pracovního místa, pracovních podmínek či požadavků může posoudit, zda by byl pro vhodným kandidátem či nikoliv, čímž bývá snížen počet nevhodných uchazečů. Za nevýhodu je považováno oslovení omezeného počtu individuálních uchazečů o zaměstnání. Je tedy zřejmé, že tímto způsobem se získávají spíše absolventi, nežli specializovaní odborníci.

- **Inzerce ve sdělovacích prostředcích**

Pokud podnik nezvolí levnější způsob získávání pracovníků, může využít nejrozšířenější metody a to inzerci ve sdělovacích prostředcích, zejména v tiskovinách, kam se řadí i odborná periodika. Dále může inzerovat i prostřednictvím televize či rozhlasu. Inzerát je efektivní pouze tehdy, splní-li určité náležitosti a je-li vhodně umístěn.

„Aby byl inzerát efektivnější a ve skutečnosti levnější, je třeba dodržovat následující zásady:

- název práce (pracovního místa, zaměstnání),
- stručný popis práce (pracovního místa, zaměstnání – pokud jasně nevyplývá z názvu práce) a charakteristiku činnosti firmy,
- místo, kde se bude práce vykonávat (pokud není totožné se sídlem firmy),
- název a adresu firmy,
- požadavky na vzdělání, kvalifikaci, praxi a další schopnosti a vlastnosti uchazeče (dát přitom pozor, aby tyto požadavky byly legální),
- pracovní podmínky, tj. plat, ostatní odměny a výhody pracovní dobu, pracovní režim apod.,
- možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje vůbec,
- dokumenty požadované od uchazeče o zaměstnání,
- pokyn pro uchazeče, jak, kde a dokdy by se měl o místo ucházet.“<sup>11</sup>

#### • **Spolupráce se školami**

Některé společnosti preferují komunikovat se studenty již během doby jejich studia. Studentům středních, vyšších i vysokých škol je nabízena možnost stáží či praxí, díky nimž mohou získat praktické znalosti v daném oboru. Další formou spolupráce je odborné vedení diplomových a bakalářských prací. Podniky se dále mohou účastnit veletrhu pracovních příležitostí, reprezentovat společnost a poskytovat studentům informace o možnosti získání práce.

#### • **Spolupráce s úřady práce**

Získávání zaměstnanců na Úřadu práce můžeme považovat za nejlevnější metodu, kterou může podnik využít. Její úspěšnost poté závisí na situaci na trhu práce v konkrétní oblasti.

#### • **Spolupráce s agenturami a zprostředkovatelnami práce**

Rostoucí počet organizací se rozhodl pro outsourcing svého získávání pracovníků. Tento způsob bývá dosti drahou záležitostí, jelikož agentury za zprostředkování žádají určité procento platu na daném pracovním místě v průběhu prvního roku po nástupu nového pracovníka. Je možné rozlišit pouliční zprostředkovatelské agentury, které zajišťují

---

<sup>11</sup> KOUBEK, J.: *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3, s. 88

pracovníky pro nejnižší manažerské pozice, administrativní funkce, asistentská a sekretářská místa. Pro poskytnutí konzultantských a zprostředkovatelských služeb zaměřených na střední až vrcholový management jsou najímány agentury zaměřené na vyhledávání a výběr či outplacementové agentury.

- **Veletrhy pracovních příležitostí**

Tyto specifické veletrhy jsou orientovány především na vysokoškolské studenty a absolventy, jimž se podniky snaží poskytnout informace ohledně možnosti získání zaměstnání. Účastníci se tak mohou porozhlédnout a blíže se informovat, jaké možnosti jednotlivé společnosti nabízí. Pro společnost je důležitý prvotní kontakt se studenty a možnost předběžného výběru vhodných kandidátů.

- **Headhuntingové společnosti**

„Lovci hlav“, neboli „poradci pro získávání pracovníků“ poskytují služby na nejvyšší úrovni v této branži podnikání. Ve skutečnosti se pod oním slovem skrývá dennodenní práce mnoha agentur, které samy aktivně hledají lidi a snaží se je přetáhnout od konkurence ke „svým“ klientům, ne jen na pozice „těch nejvyšších šéfů“, ale běžně i na pozice programátorů, testerů, analytiků, projektových manažerů, administrátorů aj. Jedná se o aktivní hledání a oslovování lidí prostřednictvím internetu, internetových sociálních sítí, oslovováním lidí z interních databází agentur, hledání lidí přes reference, na odborných konferencích aj. Potenciálnímu kandidátovi bývají sděleny všechny informace týkající se pracovní pozice, bývá mu nastíněna podniková kultura, zprávy o podniku a oboru jeho činnosti. Je-li vybraný kandidát posléze tím pravým a zaručí-li úspěch dané organizace, stoupá tím o to víc dobrá pověst headhuntera.

- **E-recruitment**

Pod tímto termínem je chápán způsob interaktivní komunikace mezi podniky hledajícími zaměstnance a uchazeči o práci. Většina zaměstnavatelů má vytvořeny vlastní webové stránky, pomocí nichž uchazeče informuje o volných pracovních místech ve společnosti. Stránky bývají průběžně aktualizovány. Dále je možnost zadat inzerci na speciální servery, kterými jsou v nynější době např. [www.sprace.cz](http://www.sprace.cz) či [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz). Předpokladem k úspěchu je přístup zájemců k internetu, uživatelská znalost práce s počítačem a schopnost se na těchto serverech či internetových stránkách orientovat.



**Tabulka 2: Uplatnění metod získávání podle okruhu obsazovaných funkcí**

Obsazovaná pracovní funkce	Metody získávání
<b>Exekutiva</b>	
Výkonný ředitel	Headhuntingové společnosti
Ředitel	Outplacementové agentury
	Interní povýšení
Služebně vyšší manažer	Outplacementové agentury
	Agentury zaměřené na vyhledávání a výběr
	Interní povýšení
Služebně nižší manažer	Pouliční zprostředkovací agentury
	Veletrhy pracovních příležitostí
	Inzerce v tisku a rozhlase
	Samostatné přihlášení
<b>Výkonné pracovní funkce</b>	
Administrativní pracovník	Nabídka práce
(zveřejněná na úřadu práce nebo na Internetu)	
Manuální pracovník	Podniková vývěska
	Doporučení zaměstnancem
	Inzerce v lokálním tisku a rozhlase
	Spolupráce se vzdělávacími institucemi
	Samostatné přihlášení

Zdroj: Coakley, A., 1999, s. 18

### **Volba dokumentů požadovaných po uchazeči**

Mezi dokumenty vyžadované od uchazečů lze zařadit speciální dotazník organizace (jednoduchý či tzv. otevřený) a životopis (volný, polostrukturovaný nebo strukturovaný), který bývá případně doplněn motivačním (průvodním) dopisem. Dále mohou být požadovány výpis z rejstříku trestů, lékařské vysvědčení o zdravotním stavu, reference, hodnocení z předchozího pracoviště či doklady o vzdělání a praxi. Volbou patřičných dokumentů si společnost usnadní pozdější fázi výběru vhodného zaměstnance.

### **Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání**

Formulace nabídky vyplývá hlavně z popisu a specifikace pracovního místa, informace mohou být omezeny z důvodu nižších nákladů na zveřejnění. Nabídka by měla minimálně obsahovat název práce, stručný popis, místo výkonu, požadavky na vzdělání a praxi, pracovní podmínky (mzdy, benefity apod.), pokyny, jak a kde se o místo ucházet. Je potřeba zvážit místo uveřejnění, měly by se vést záznamy o způsobu uveřejnění a jeho efektivnosti.<sup>12</sup>

### **Předvýběr na základě došlých materiálů**

Cílem předvýběru je snížení počtu zájemců o zaměstnání a vyřazení kandidátů, kteří jsou pro podnik z nějakého důvodu nevhodní a nesplňují požadovaná kritéria. Dochází k analýze předložených dokumentů, z níž by mělo vyplynout, zda se způsobilost uchazeče shoduje s požadavky obsazovaného pracovního místa.

### **Sestavení seznamu uchazečů k pozvání na pohovor**

Uchazeči jsou na základě posouzení předložených dokumentů rozděleni do 3 skupin na „velmi vhodné“, „vhodné“ a „nevhodné“. Za ideální počet, který umožňuje odpovědně přistupovat k výběru a přitom příliš nezatěžovat rozpočet organizace a pracovníky provádějící výběr, se považuje 5 – 10 uchazečů na jedno pracovní místo.<sup>13</sup>

### **Pohovor a testování uchazečů**

Pohovor je možné charakterizovat jako rozhovor pověřeného pracovníka zaměstnavatele a vybraného uchazeče o zaměstnání. Dochází k ověření, zda má zájemce předpoklady pro danou pracovní pozici, ke srovnání s ostatními uchazeči, k ujasnění vzájemných požadavků a představ. Organizace může vést různé typy pohovorů, přičemž vychází z požadavků obsazovaného pracovního místa.

---

<sup>12</sup> DUDA, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2, s. 66

<sup>13</sup> KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3, s. 154

Typy pohovorů:<sup>14</sup>

- Skupinový pohovor
- Pohovor po telefonu
- Pohovor rychlého ověřování
- Pohovor jednoho s jedním (1 + 1)
- Pohovor před komisí
- Pohovor vedený při společenském setkání
- Pohovor určený k testování odborné způsobilosti.

Personální praxe má vytipován okruh otázek určených pro první pohovor:<sup>15</sup>

Charakterizujte nejdůležitější úkoly, které plníte v nynějším (posledním) zaměstnání?

Kde a kdy jste dosáhl největších úspěchů?

Kde jste zaznamenal menší úspěchy?

Jaké jsou Vaše přednosti?

Jaké jsou vaše slabiny?

Jaké důvody Vás vedou k odchodu od nynějšího zaměstnavatele?

Jaký je Váš dosavadní příjem a jakou máte představu o výdělku u nás?

Proč bychom Vás měli přijmout?

Proč jste se ucházel o zaměstnání právě u nás?

Kdy nejdříve můžete u nás nastoupit?

Další metodou, kterou může podnik použít ke zjištění schopností, znalostí a dovedností uchazeče, je jeho testování. Je prováděno pomocí individuálních testů pracovní způsobilosti nebo skupinových testů.

---

<sup>14</sup> ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2, s. 44

<sup>15</sup> ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2, s. 47

Individuální testy pracovní způsobilosti jsou: <sup>16</sup>

- Testy znalostí a dovedností,
- Testy schopností a výkonnosti – hodnoceny jsou mechanické a motorické schopnosti, fyzická zdatnost,
- Testy vzdělavatelnosti – zde je posuzována schopnost uchazeče zvládnout nové pracovní postupy,
- Psychologické testy – testy inteligence, osobnosti, chování, grafologické testování.

### **Rozhodnutí o výběru uchazeče a sdělení výsledků**

Na základě zhodnocení výběrového řízení se podnik rozhoduje, který z uchazečů bude tím nejvhodnějším a se kterým bude následně uzavřen pracovní poměr. Jakmile je uchazeč vybrán, je nutné mu rozhodnutí neprodleně sdělit. Nejvhodnějším způsobem je sdělení jak ústní tak písemné, kde žádáme potvrzení o jeho zájmu ve společnosti pracovat. Ostatním z uchazečů, kteří nesplnili požadovaná kritéria, by měla společnost zaslat zdvořilostní odmítavý dopis s poděkováním za účast ve výběrovém procesu.

### **Integrace a adaptace nového pracovníka v organizaci**

Je důležité si uvědomit, že přijetím nového zaměstnance proces získávání a výběru nekončí. Dalším významným krokem je integrace a adaptace nového zaměstnance v organizaci, což je možné charakterizovat jako proces přizpůsobení se pracovníka pracovnímu a sociálnímu prostředí. Aby docházelo k minimální fluktuaci zaměstnanců v období po jejich nástupu, je nezbytně nutné snažit se co nejvíce usnadnit jejich přechod do nového zaměstnání a důkladně jim pomoci v začátcích pracovního procesu.

Integrace a adaptace zahrnuje obvykle tyto oblasti:<sup>17</sup>

- Celofiremní integrace a adaptace,
- Integrace a adaptace v útvarové jednotce,
- Integrace a adaptace na konkrétní pracovní místo.

---

<sup>16</sup> DUDA, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2, s. 69

<sup>17</sup> VAJNER, L.: *Výběr pracovníků do týmu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5, s. 94

Na procesu integrace a adaptace se podílí:<sup>18</sup>

- Personální útvar,
- Přímý nadřízený,
- Tutor (mentor/kouč),
- Vedoucí útvarů a někteří ze zaměstnanců.

**Tabulka 3: Časový harmonogram procesu integrace a adaptace**

<b>Doba zaměstnání</b>	<b>Průběh adaptace</b>
Před nástupem	„Domácí“ příprava – jsou předány materiály k prostudování, je možné realizovat schůzky s budoucími spolupracovníky, navštěvovat budoucí pracoviště.
1. týden	Informace spojené s nástupem – podpis smlouvy, školení BOZP, schůzka s nadřízeným, se specialisty, s kolegy, formou předání integrační příručky se zaměstnanec dozvídá řadu důležitých informací o organizaci (informace mohou být uloženy i na firemním internetu).
2. – 4. týden	Různá školení a pracovní semináře – např. o firemních normách chování, zaměstnaneckých výhodách apod., realizace „kolečka“ po různých odděleních, zaměstnanec je v kontaktu se svým tutorem a průběžně vyhodnocuje proces integrace a adaptace.
2. – 5. měsíc	Jsou definovány cíle, probíhá realizace činností zaměstnance – vše je konzultováno s tutorem a následně hodnoceno.
6. měsíc	Ukončení procesu integrace a adaptace – vyhodnocení plnění stanovených cílů, projednání následného plánu rozvoje a definování nových cílů.

Zdroj: Vajner L., 2007, s. 94

Cílem adaptačního procesu je pomoci novému pracovníkovi, aby se snadno a rychle zapojil do kolektivu, překonal počáteční rozpaky při navazování vztahů, pochopil podnikovou kulturu a rychle se včlenil do pracovního procesu.

<sup>18</sup> VAJNER, L.: *Výběr pracovníků do týmu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5, s. 94

## 1.7 Shrnutí

V první kapitole bakalářské práce byla charakterizována personální práce – její pojetí a význam, vývoj personálních činností od nejstaršího pojetí personální práce – personální administrativy a k současnému pojetí – řízení lidských zdrojů.

Dále se autorka zabývala personálními činnostmi nutnými k zajištění úkolů personální práce, personálním útvarem, jakožto pracovištěm specializovaným na řízení lidských zdrojů či osobou personalisty, od něhož se nyní očekává mnohem více znalostí, zkušeností, dovedností, nežli tomu bylo v minulosti.

Poté jsou důkladně rozebrány klíčové personální činnosti a to získávání a výběr pracovníků. Tyto činnosti hrají v organizaci nesmírně důležitou roli vzhledem k tomu, že vybere-li podnik vhodného kandidáta na dané pracovní místo, bude mít tento krok zajisté pozitivní dopad i do budoucna. Společnost by měla vhodně zvolit zdroje a metody získávání pracovníků. Při výběru pracovníka do týmu by měla pohlížet jak na jeho odbornou stránku, tak i na stránku lidskou. Kandidát by měl svým charakterem, názory, postoji, hodnotami do pracovního týmu zapadnout. Nevhodný výběr kandidáta může mít poté negativní dopad i na ostatní zaměstnance. Výběrem však proces zdaleka nekončí. Posledním krokem, o kterém se autorka zmínila, byla následná integrace a adaptace pracovníků v organizaci.

Následující kapitola je věnována obecné charakteristice personální práce ve společnosti Paramo, a.s.

## **2 Obecná charakteristika personální práce ve společnosti Paramo, a. s.**

Druhá kapitola bakalářské práce je zaměřena na personální práci ve společnosti Paramo, a.s. Nejprve je charakterizována společnost Paramo, a.s., poté struktura HR úseku společnosti a nakonec je zmíněna stručná charakteristika tří vybraných personálních činností ve společnosti – hodnocení pracovníků, vzdělávání pracovníků a péče o zaměstnance.

### **2.1 Obecné informace o společnosti**

Tato podkapitola je zaměřena nejprve na profil skupiny UNIPETROL, poté na charakteristiku společnosti Paramo, a.s. včetně jejího poslání, kodexu chování či vztahu k životnímu prostředí a sponzoringu.

*Motto:*

*„Motivovaní a kvalifikovaní zaměstnanci jsou největším firemním bohatstvím.“*

#### **2.1.1 Profil skupiny UNIPETROL**

Skupina UNIPETROL se zabývá rafinérskou a petrochemickou výrobou a prodejem v rámci České republiky i středoevropského regionu a je významným hráčem ve střední a východní Evropě. Společnosti Skupiny se zabývají zejména výrobou a prodejem rafinérským výrobků, chemických a petrochemických produktů, polymerů, hnojiv a speciálních chemikálií. Skupina provozuje rovněž vlastní dopravní služby a financuje vlastní výzkum a vývoj.

**UNIPETROL, a.s. je vlastníkem společností:**

- UNIPETROL RPA, s.r.o., výrobce a obchodník s rafinérskými, petrochemickými a agrochemickými produkty,
- BENZINA, s.r.o., provozovatel největší sítě čerpacích stanic v České republice,
- UNIPETROL SERVICES, s.r.o., logistické a podpůrné středisko pro všechny společnosti Skupiny,

- UNIPETROL DOPRAVA, s.r.o., profesionální železniční přepravce nejen chemických a petrochemických produktů, včetně souvisejících služeb,
- UNIPETROL TRADE, a.s., provozovatel vlastní sítě zahraničních afilací a obchodní zastoupení,
- ČESKÁ RAFINÉRSKÁ, a.s., největší zpracovatel ropy v ČR,
- PARAMO, a.s., největší výrobce asfaltů, mazacích a topných olejů, paliv a dalších rafinérských produktů.

Součástí skupiny UNIPETROL jsou dvě společnosti výzkumu a vývoje, které dosahují vynikajících výsledků s významnými přesahy do praxe. Jsou jimi:

- Výzkumný ústav anorganické chemie, a.s.,
- POLYMER INSTITUTE BRNO, spol. s r.o.

### **2.1.2 Společnost Paramo, a.s.**

Paramo, a.s. působí na trhu od roku 1889. Na akciovou společnost se transformovala ze státního podniku v roce 1994. V roce 2000 byla včleněna do holdingu UNIPETROL, a.s., do největší petrochemické skupiny v ČR, která ke dni 31. prosince 2008 vlastnila 91,77% podíl na základním jmění společnosti Paramo, a.s. Od 4. března 2009 je podíl společnosti Unipetrol v Paramu stoprocentní.

V roce 2003 zfúzovala se společností KORAMO, a.s., Kolín a posílila tím svou pozici na trzích. Dalším mezníkem byl rok 2005, kdy UNIPETROL, a.s. převzala polská společnost PKN ORLEN a Paramo, a.s., se tak stala součástí jedné z největších výrobních a kapitálových skupin ve střední Evropě. Paramo, a.s. je stoprocentním vlastníkem společnosti s ručením omezeným Mogul Slovakia, která se zabývá nákupem a prodejem olejů a maziv.

Společnost se zaměřuje na zpracování ropy na rafinérské a asfaltářské výrobky a na výrobu mazacích a procesních olejů, včetně výrobků navazujících a pomocných. Podnik rovněž nakupuje a zpracovává olejové hydrogenáty a hydrokrakáty ze společnosti Unipetrol RPA. Získané meziprodukty využívá při výrobě základových a mazacích olejů s velmi nízkým obsahem síry.



Výrobní sortiment:

- paliva,
- automobilové oleje,
- průmyslové oleje,
- obráběcí, technologické a konzervační prostředky,
- plastická maziva,
- asfalty a asfaltové výrobky.

### **Poslání**

Svémi aktivitami společnost usiluje o dlouhodobý a trvalý růst hodnoty pro své akcionáře.

Pozornost je soustředěna na tři strategické podnikatelské segmenty:

- rafinérské zpracování ropy a velkoobchodní prodej rafinérských produktů,
- petrochemickou výrobu,
- maloobchod s motorovými palivy.

Svému zákazníkům nabízí produkty a služby nejvyšší kvality. Všechny operace vycházejí z principů nejlepších modelů korporátního řízení a opírají se o dokonalé provozní mechanismy. Jsou zaměřeny na péči o zaměstnance a respektují zásady ochrany životního prostředí.

### **Kodex chování**

Zaměstnanci společnosti UNIPETROL, a.s. i celé Skupiny se ve všech svých vnitřních i vnějších vztazích řídí třemi základními principy. Jejich chování musí být vždy legální, etické a transparentní. Jakožto součást evropské podnikatelské skupiny PKN ORLEN, se společnost hlásí k dodržování Etického kodexu přijatého v roce 2006.

Mezi klíčové hodnoty a všeobecné principy společnosti patří:

- profesionalita a vysoká kvalita služeb a výrobků,
- odpovědnost,
- bezpečnost a zdraví,
- výkonnost,

- respekt,
- vedení lidí,
- otevřenost a transparentnost.

Klíčové hodnoty a všeobecné principy jsou základem pro jednání všech zaměstnanců a tím základem pro vytváření vzájemné důvěry, pozitivní budoucnosti, spolehlivosti, výkonu a zaměření na zákazníky.

### **Životní prostředí**

Vůči městům a obcím ve svém okolí uplatňují společnosti skupiny UNIPETROL, a.s. principy sociální odpovědnosti (CSR). Jako součást spolupráce s veřejností vysílá skupina UNIPETROL, a.s. zástupce vedení společnosti na veřejná zasedání zastupitelstev sousedících obcí, aby občany informovali o vlivu společnosti za životní prostředí v okolí.

Významným faktorem ochrany životního prostředí jsou systémy řízení. Společnosti skupiny UNIPETROL, a.s. postupně zavádějí a certifikují jako záruku systémového přístupu k ochraně životního prostředí environmentální systémy řízení, systémy řízení kvality a systémy řízení bezpečnosti při práci. Tyto aktivity zastřešuje účast v mezinárodním programu chemického průmyslu „Responsible Care“, v České Republice pod názvem „Odpovědné chování v chemii“.

### **Sponzoring**

Vstřícností k potřebám města a kraje zejména v sociální a kulturní sféře oplácí společnost PARAMO, a.s. občanům regionu jejich pochopení pro činnost rafinérie. Sportovní aktivity podporuje i v celorepublikovém měřítku. Za zmínku stojí partnerství skupiny UNIPETROL, a.s. s Národním divadlem a Mezinárodním filmovým festivalem Karlovy Vary. Z oblasti sportu je skupina partnerem Českého olympijského týmu. Co se týká vědy a vzdělávání, tak je již pátým rokem generálním partnerem projektu Česká hlava, který podporuje vědeckou a technickou inteligenci. V neposlední řadě je strategickým partnerem Vysoké školy chemicko-technologické v Praze.

## 2.2 Struktura HR úseku Paramo, a.s.

Jak již bylo v úvodu této kapitoly zmíněno, společnost Paramo, a.s. patří ke skupině UNIPETROL, a.s., kterou tvoří několik dceřiných společností. Jednou z nich je dceřiná společnost UNIPETROL SERVICES, s.r.o., jež organizačně zajišťuje personální služby pro společnosti UNIPETROL, a.s., UNIPETROL RPA, s.r.o., PARAMO, a.s., BENZINA, s.r.o., UNIPETROL DOPRAVA, s.r.o. V praxi to znamená, tyto společnosti nemají klasický personální úsek, který by obsahoval typické funkce řízení lidských zdrojů. Jednotlivé společnosti mají v čele HR Business Partnera, který se servisní organizací koordinuje činnosti a řídí zbývající personální činnost v rámci podniku.

Centrum sdílených služeb vzniklo 1. ledna 2007 za účelem zvýšení efektivity sdružením vybraných činností do jedné společnosti. Od 1. dubna 2007 se Centrum odštěpilo od původní Unipetrol Rafinérie, a. s. a vznikla samostatná společnost s ručením omezeným UNIPETROL SERVICES, s.r.o.

Posláním centra sdílených služeb je podporovat další společnosti skupiny UNIPETROL ve vybraných podpůrně administrativních činnostech – například finanční účetnictví a daně, finanční řízení, řízení lidských zdrojů, informační technologie, nákup, ochrana životního prostředí, bezpečnost a jakost a public relations s cílem zvýšení efektivity. Personální podmínky jsou díky fungování této servisní organizace u všech společností totožné. Podmínky, jež personálně platí ve společnosti Paramo, a.s., platí stejně tak i v ostatních společnostech. Shoda se týká například formulářů pro nástupy a výstupy zaměstnanců, vzdělávání či systému odměňování zaměstnanců. Ke dni k 1. lednu 2009 měla společnost UNIPETROL SERVICES, s.r.o. 271 zaměstnanců.

Organizační struktura společnosti Paramo, a.s. se člení na úsek generálního ředitele, finančního ředitele, výrobního a obchodního ředitele. Oblast HR patří pod úsek generálního ředitele. Zahrnuje jednoho HR Business Partnera. Vedle toho působí v Paramo, a.s. 3 zaměstnanci společnosti UNIPETROL SERVICES, s.r.o., kteří vykonávají HR činnost. HR manažer společně se 3 zaměstnanci vykonávají ve společnosti všechny výše zmíněné personální činnosti vyjma zpracování mezd.

## **2.3 Vybrané personální činnosti ve společnosti Paramo, a.s.**

Společnost PARAMO, a.s. provádí všechny výše zmíněné personální činnosti prostřednictvím HR Business Partnera a 3 zaměstnanců společnosti UNIPETROL SERVICES, s.r.o. Tato podkapitola bude z důvodu obsáhlosti této problematiky zaměřena pouze na vybrané personální činnosti – hodnocení zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců a péči o zaměstnance.

### **2.3.1 Hodnocení zaměstnanců**

Hodnocení zaměstnanců je součástí podnikové kultury a vychází z Personální politiky Skupiny Unipetrol, kde je uvedeno jako jeden z nástrojů používaných ve Skupině pro řízení kariér.

Základním cílem hodnocení je spravedlivě – co neobjektivněji – zhodnotit výkon pracovní profesní role zaměstnance, což vytváří předpoklady jak pro využití jeho kvalifikace v zájmu organizace, tak i pro jeho pracovní perspektivu. Jde především o získání přehledu o tom, jak si každý zaměstnanec dobře (či špatně) vede, zda se může v nějaké oblasti či činnosti zlepšit a co lze pro zlepšení jeho výkonu a chování udělat.

Základním nástrojem hodnocení 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. Posláním hodnocení zaměstnanců je také přenos strategie společnosti do cílů jednotlivých zaměstnanců a vytváření optimálních podmínek pro motivaci zaměstnanců k jejich plnění.

Hodnocení zaměstnanců je důležitý nástroj pro řízení lidských zdrojů a jeho cílem je:

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

Hodnotící schůzka se koná jednou ročně nebo:

- před odchodem zaměstnance do nové funkce,
- do 3 měsíců po nástupu zaměstnance do nové funkce,

- po nástupu hodnotitele do vedoucí funkce s novými spolupracovníky,
- při podstatné změně stanovených cílů nebo podmínek pro jejich dosažení.

Na hodnocení by se nemělo pohlížet jako na nepřátelský akt dvou protivníků, ani jako na nezávazné popovídání si ale jako na prostředek, jehož základním smyslem je zlepšit vzájemnou spolupráci a komunikaci vedených a vedoucích pracovníků.

Na závěry schůzky navazují další činnosti z oblasti personální politiky. Jedná se hlavně o plánování rozvojových a vzdělávacích potřeb zaměstnanců, plánování personálních náhrad, rotace zaměstnanců a kariérový výbor. Proto je nutné schůzce věnovat náležitou pozornost a dostatek času zaměřit také na její přípravu.

### **2.3.2 Vzdělávání zaměstnanců**

Paramo, a.s. má zájem na vzdělávání svých zaměstnanců, protože jedním z cílů personální politiky je poskytování možnosti zaměstnancům získat všechny kompetence nezbytné pro výkon jejich funkce, aby bylo možno dosáhnout strategických cílů společnosti.

Plán vzdělávání zaměstnanců vypracovává Specialista HR na základě výstupu z ročního hodnocení a konzultací s personálním ředitelem. Plán je součástí finančního plánu společnosti. Projednává ho porada vedení a rámec plánu schvaluje představenstvo společnosti. Dle schváleného plánu je organizováno vzdělávání a školení zaměstnanců ve spolupráci s personálním odborem s využitím vzdělávacích programů. Pověřený zaměstnanec UNIPETROL SERVICES, s.r.o. v koordinaci se Specialistou HR zajišťuje realizaci a provádí pololetně kontrolu plnění plánu vzdělávání a přizpůsobuje plán měnícím se podmínkám.

#### **Typy školení**

1. Školení při nástupu nových zaměstnanců
2. Úvodní instruktáž na pracovišti v oblasti QMS + EMS + BOZP a PO
3. Zácvik na pracovišti v oblasti QMS + EMS + BOZP a PO
4. Zákonná periodická a normativní školení

5. Ostatní periodická školení v oblasti IMS
6. Speciální školení v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a PO
7. Školení zaměstnanců v oblasti manažerských, odborných a ostatních znalostí a dovedností ve všech stupních řízení pro naplnění potřeb společnosti vycházejících z vize společnosti a podnikové strategie
8. Individuální požadavky

Paramo, a.s. preferuje výuku anglického jazyka. Jazykové kurzy jsou organizovány personalistou v Pardubicích a na HS Kolín mzdovou účetní – personalistou. Samotnou účast zaměstnance schvaluje Specialista HR v interakci s personálním ředitelem. Částka za individuální a skupinové kurzy může být hrazena zaměstnavatelem v plné výši. Zaměstnanec má také možnost vykonat závěrečnou zkoušku Cambridge – First Certificate in English, jež je plně hrazena zaměstnavatelem.

**Způsob výuky:**

- A. Skupinové kurzy (podnikové)
- B. Individuální kurzy (speciální, odborné)
- C. Jazykové kurzy pro obchodní úsek

Efektivitu vzdělávání a všech akcí, které zaměstnanec společnosti absolvoval v kalendářním roce, zhodnotí přímý nadřízený v rámci ústního pohovoru při pravidelném ročním hodnocení zaměstnanců v souvislosti s případným dalším vzděláváním zaměstnance.

### **2.3.3 Péče o zaměstnance**

Nedílnou součástí úpravy pracovněprávních vztahů v zákoníku práce je rovněž problematika péče o zaměstnance, jež má celou řadu aspektů.

Společnost Paramo, a.s. poskytuje svým zaměstnancům tyto služby:

- A. **Závodní stravování** zabezpečuje svým zaměstnancům ve svých objektech. Na dislokovaných pracovištích skladů, AREA manažerům, obchodním zástupcům a zaměstnancům CHÚV Klavíry zajišťuje stravování formou stravovacích poukázek.

**B. Penzijní připojištění se státním příspěvkem,** kdy se zaměstnavatel zavazuje vytvořit podmínky po poskytování příspěvků na penzijní připojištění se státním příspěvkem. Výše prostředků poskytovaných zaměstnavatelem na penzijní připojištění je limitována finančním plánem společnosti. Podmínkou příspěvku zaměstnavatele na penzijní připojištění je spoluúčast zaměstnance.

**C. Kafetérie – volné benefity pro zaměstnance**

Princip kafetérie spočívá ve spravedlivém a motivujícím systému nepeněžních výhod pro zaměstnance. Pracovníci mají přidělenou určitou finanční částku, pomocí níž mohou čerpat volitelné zaměstnanecké výhody, které jim zaměstnavatel nabízí. Každému zaměstnanci společnosti je přidělena stejná částka bez ohledu na jeho pracovní zařazení. Je vždy pevně stanovena na jeden kalendářní rok a není převoditelná do let následujících. Za výhodu tohoto systému je považováno prohloubení pocitu sounáležitosti se společností.

**D. Pracovní a životní jubilea zaměstnanců**

Zaměstnancům společnosti jsou předávány věcné dary při dosažení životních jubileí 50 let věku, 55 let věku nebo při odchodu do starobního, předčasného starobního nebo invalidního důchodu. Nárok na věcný dar vzniká zaměstnanci po odpracování alespoň 12 měsíců. Je-li pro zaměstnance výhodnější systém Kafetérie, mohou využít tohoto systému volitelných výhod. Společnost Paramo, a. s. klade v neposlední řadě důraz na péči o důchodce. Při příležitostech životního jubilea 70 let a vždy po dalších 5 letech předává zástupce odborové organizace za zaměstnavatele věcný dárek (flexipassy). Důchodcům, kteří pracovali ve společnosti do odchodu do důchodu, společnost umožňuje stravování v podnikové jídelně za cenu surovin vč. DPH.

**E. Ostatní sociální služby**

Společnost umožňuje svým zaměstnancům využívat bezplatně služby v oblasti právního poradenství (s vyloučením soukromých podnikatelských aktivit). Dále umožňuje dle svých možností a platných právních norem prodej odpadního materiálu zaměstnancům.

## 2.4 Shrnutí

V této kapitole je nejprve charakterizována společnost Paramo, a.s., její poslání, kodex chování a v neposlední řadě vztah k životnímu prostředí a sponzoringu.

Dále je zde řešena otázka struktury HR úseku, který není klasickým personálním úsekem, ale veškeré personální služby jsou prováděny dceřinou společností skupiny UNIPETROL, a.s. – servisní organizací UNIPETROL SERVICES, s.r.o. Princip spočívá v tom, že jednotlivé společnosti mají v čele HR Business Partnera, který se servisní organizací koordinuje činnosti a řídí zbývající personální činnost v rámci podniku. Organizace vznikla za účelem zvýšení efektivity sdružením vybraných činností do jedné společnosti.

Třetí část druhé kapitoly je věnována stručné charakteristice tří vybraných personálních činností ve společnosti – hodnocení pracovníků, vzdělávání pracovníků a péči o zaměstnance.

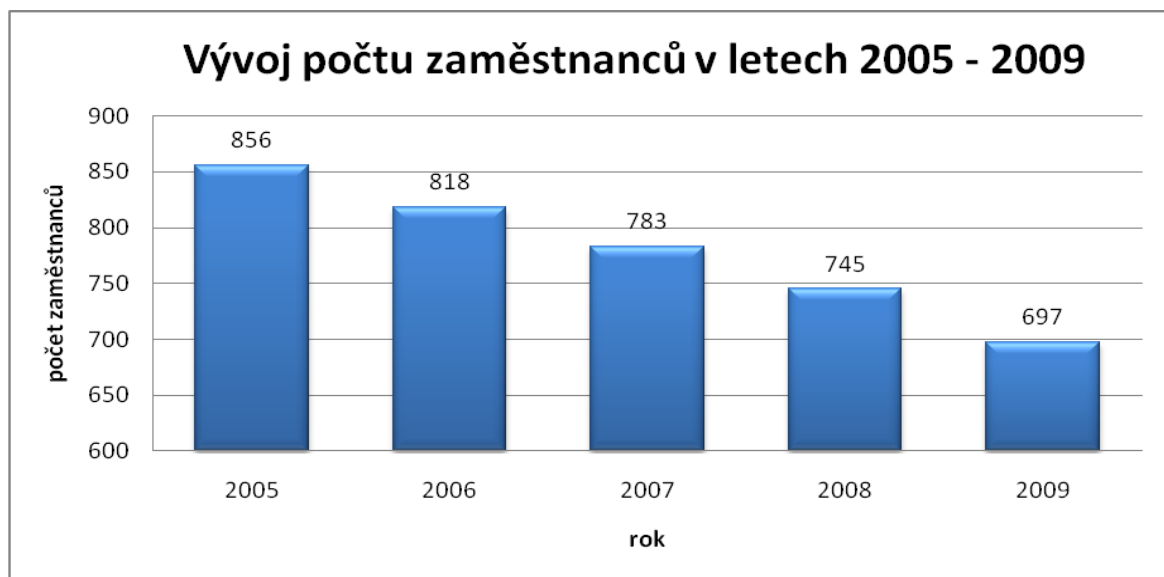
V následující kapitole je věnována pozornost získávání pracovníků ve společnosti Paramo, a.s.



### 3 Získávání pracovníků ve společnosti PARAMO, a.s.

Získávání pracovníků patří mezi nejdůležitější personální činnosti. Aby podnik dosáhl cílů, které si stanovil, potřebuje kvalitní zaměstnance s odpovídajícími znalostmi, schopnostmi a dovednostmi a v neposlední řadě také zaměstnance, kteří jsou vhodným způsobem k práci motivováni. Pracovníky je možné získat mnoha různými způsoby, z nichž každý má své výhody i nevýhody a liší se jak časovou tak finanční náročností. Cílem každého podniku je vybrat správnou metodu a posléze toho nejvhodnějšího z uchazečů – budoucího pracovníka společnosti.

V současné době se často hovoří o problému, který vlivem ekonomické krize a hospodářské recese na pracovním trhu velmi zesílil – nezaměstnanost a propouštění. Redukce počtu zaměstnanců se nevyhnula ani společnosti Paramo, a.s., jež se k tomuto kroku musela také uchýlit.

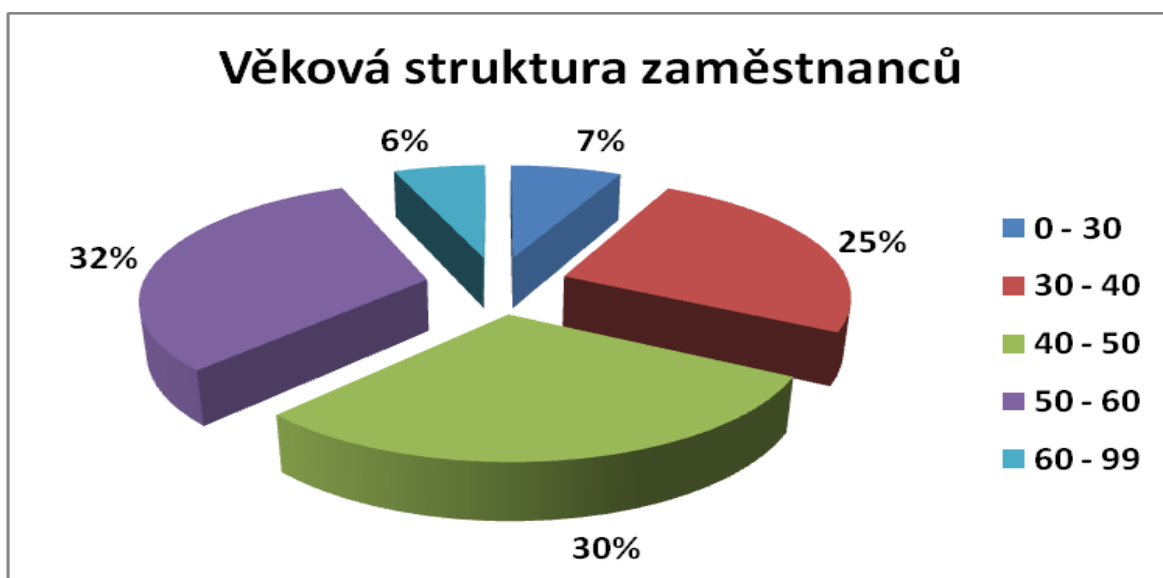


Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2005 - 2009<sup>19</sup>

Společnost měla dle údajů k 31. 12. 2009 697 zaměstnanců, z čehož 554 zaměstnanců tvoří muži a zbývajících 143 míst ženy. Na výše uvedeném grafu je možné zpozorovat značný pokles pracovníků ve společnosti. Celkem počet zaměstnanců poklesl od r. 2005 o 159. Hlavní příčinou je celosvětová finanční krize, jež měla a stále má negativní dopad na výrobní podniky.

<sup>19</sup>Zdroj: interní dokumenty, vlastní zpracování

Co se týká věkové struktury zaměstnanců, na níže uvedeném grafu je možné zpozorovat, že nejpočetnější skupinu tvoří ve společnosti pracovníci ve věku 50 – 60 let (celkem 32 %). Zaměstnanců ve věku 40 – 50 let je ve společnosti kolem 30 % a celkem 25 % tvoří zaměstnanci mezi 30 - 40 lety. Nejméně zaměstnanců je ve společnosti do 30 let a poté nad 60 let.

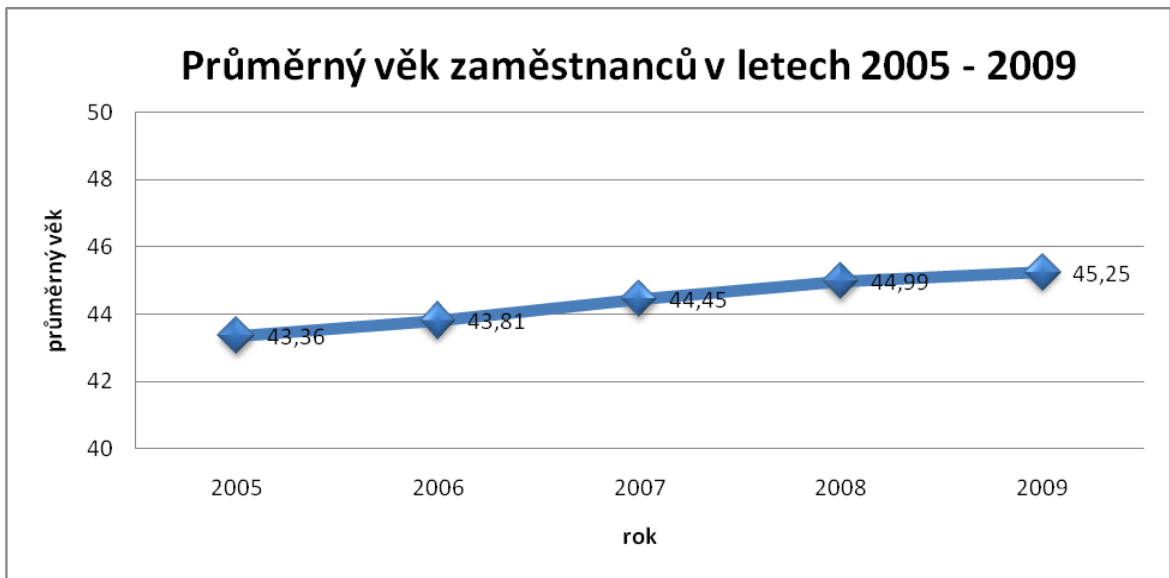


Graf 2: Věková struktura zaměstnanců<sup>20</sup>

Je to dáno především povahou práce, kdy největší podíl představuje práce v provozu, kde pracují z důvodu fyzické náročnosti především muži. Ti se ve společnosti vypracovali již od svých počátků, pracují tam spoustu let, jsou se vším řádně seznámeni a v neposlední řadě mají dostatek praxe a zkušeností. Jsou to lidé, kteří společně se společností „stárnou“. V dnešní době mladí lidé ve velké míře do výroby chodit nechtějí, proto je společnost vděčná za své pracovníky, kteří mají mnoho zkušeností a jsou ke společnosti loajální. I přesto si je společnost Paramo, a.s. vědoma tohoto problému, jež by mohl představovat do budoucna značné potíže. Nezbyvá tedy nic jiného, než přejít k „omlazování“ pracovní skupiny.

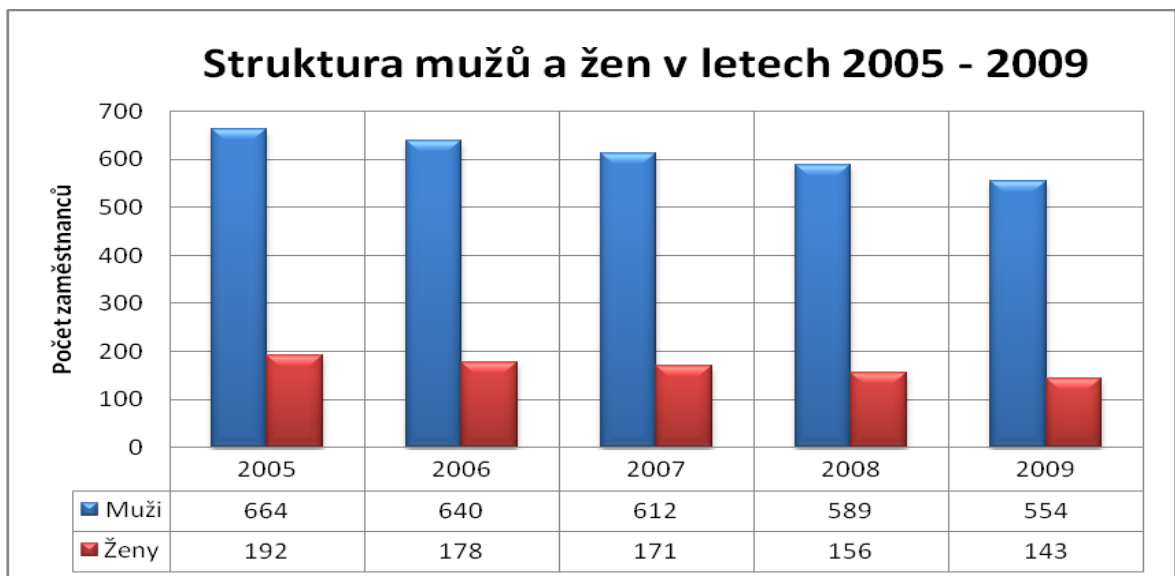
Tendence omladit pracovní tým se projevuje již delší dobu především pomocí absolventů v tzv. absolventských programech, čímž si společnost Paramo, a.s. zajišťuje do budoucna perspektivní zaměstnance. V rámci svého Absolventského programu proto nabízí absolventům vysokých škol možnost získání praxe.

<sup>20</sup> Zdroj: interní dokumenty, vlastní zpracování



**Graf 3: Průměrný věk zaměstnanců v letech 2005 - 2009<sup>21</sup>**

Z předchozího grafu je možné odvodit, že průměrný věk zaměstnanců bude přesahovat 40 let. V současné době se pohybuje kolem 45 let a z grafu č. 3 je patrné, že od roku 2005 do roku 2009 docházelo každým rokem k jeho průměrnému zvýšení.



**Graf 4: Struktura mužů a žen v letech 2005 - 2009<sup>22</sup>**

<sup>21</sup> Zdroj: interní dokumenty, vlastní zpracování

<sup>22</sup> Zdroj: interní dokumenty, vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu je patrné, že v největší míře ve společnosti pracují muži. Je to dáno především pracovními pozicemi v provozech, jež jsou pro ně vhodnější především z důvodu fyzické namáhavosti, a často se také jedná o práci venku. Jejich podíl činil ke konci roku 2009 kolem 79,5 % z celkového počtu zaměstnaných. Avšak i v provozech se najdou místa, kde také pracují ženy. Na druhé straně ženy představují velký podíl na technickohospodářských pozicích. Ženy představují k tomuto datu celkem 20,5 % z celkového počtu zaměstnanců. Počet mužů je téměř 4 násobně vyšší.



**Graf 5: Struktura zaměstnanců podle vzdělání 2005 - 2009<sup>23</sup>**

Z grafu č. 5 je patrné, že největší podíl zaměstnanců jsou lidé vyučení (viz zkratka V). Ve společnosti tvoří 45 %, tedy téměř polovinu všech zaměstnanců. Je zřejmé, že ve výrobě je třeba manuální zručnost, proto na tyto pozice pracovníků stačí v mnohém případě výuční list či základní vzdělání (viz zkratka Z). Oproti tomu na pracovníky na vyšších pozicích (práce v kanceláři, pozice obchodníků, práce na úseku financí, účetnictví apod.) jsou kladeny ohledně vzdělání vyšší nároky. Na těchto pozicích pracují zaměstnanci se středním či vysokoškolským vzděláním (viz zkratka SŠ či VŠ). Počet zaměstnanců se středním vzděláním dosahuje 37 % a zaměstnanců se vzděláním vysokoškolským 10 %.

<sup>23</sup> Zdroj: interní dokumenty, vlastní zpracování

### 3.1 Personální plánování

Plánování je považováno za jednu z klíčových činností manažera. Jeho smyslem je stanovit cíle organizace v čase a postupy, jak těchto cílů dosáhnout. Cílem personálního plánování je zajistit, aby měla společnost ve správný čas správné lidi na správném místě.

Ve společnosti Paramo, a.s. jsou uplatňovány dva typy plánování – dlouhodobé a krátkodobé. Dlouhodobý plán (strategický plán) se obvykle sestavuje na období 5 let. Jako příklad můžeme uvést, že společnost ví, že bude chtít do budoucna racionalizovat procesy, aby byly efektivnější a jednodušší. Plánuje, že do provozu pořídí novou výrobní linku. Musí tedy průběžně myslet na rozvoj a vzdělávání svých stávajících zaměstnanců, v případě získávání nových pracovníků musí stanovit profil dané pracovní pozice a v krajním případě může také docházet ke snižování stavu zaměstnanců. Další oblastí, na kterou je nutné pohlížet, je oblast financí, především osobních nákladů. Na každý rok je stanoven plán osobních nákladů – částka, kterou společnost nesmí překročit.

Krátkodobé plány (operativní plány) bývají sestavovány zpravidla na období 1 roku. Nastane-li potřeba obsadit volné pracovní místo, společnost nejprve zvažuje různé alternativní možnosti – zrušení pracovního místa, pokrytí formou částečného úvazku, pokrytí formou dočasného PP, práce vyžaduje plný úvazek. Je tedy třeba zanalyzovat, je-li potřeba dané pracovní místo obsadit. V případě, že ano, společnost zvažuje nejprve pokrytí pracovního místa formou interního výběrového řízení. V některých případech se společnost rozhodne pro externí výběrové řízení, jehož cíle bude přijmout uchazeče z trhu práce. Prvním krokem je poté stanovení kritérií (koho chce podnik přijmout na danou pracovní pozici). Dále společnost určí, jaké má mít uchazeč pro dané pracovní místo předpoklady. Pokud se např. jedná o práci ve výzkumu, je třeba úzká specializace, společnost požaduje praxi apod., dále se stanoví další očekávané požadavky (práce s počítačem, znalost cizího jazyka aj.). Na základě toho se posléze vybere vhodný pracovník.

## 3.2 Postup při obsazování volných míst

Požadavky na obsazení pracovních míst ve společnosti Paramo, a.s. doporučuje personální ředitel společnosti a poté schvaluje porada vedení.

Společnost může obsadit volná pracovní místa buď interním, nebo externím způsobem. Záleží na konkrétní situaci, ke které z možností se v daném případě přikloní. Interní způsob získávání pracovníků znamená, že společnost vyhledává potenciálního kandidáta v řadách stávajících zaměstnanců, a to rozesláním informací e-mailem v LN a na vývěskách společnosti. V současné době ekonomické krize je v první řadě preferováno zaplnit pracovní místo člověkem „zevnitř“. Je lepší zaměstnanci nabídnout jiné pracovní místo, nežli mu dát výpověď. Výhody, které plynou ze získávání pracovníků interním způsobem, byly uvedeny v tabulce č. 1. Jsou jimi např. nízké náklady na získávání pracovníků, rychlejší obsazení místa, pracovní již zná organizaci a své spolupracovníky, otevře se mu možnost pracovního postupu, snižuje se fluktuace pracovníků a zvyšuje se jejich loajalita k podniku. Externí způsob získávání pracovníků má za cíl vyhledat nového pracovníka z řad potenciálních zájemců o zaměstnání.

### 3.2.1 Metody vyhledávání nových zaměstnanců

Vyhledávání nových zaměstnanců provádí pověřený zaměstnanec společnosti UNIPETROL SERVICES, s.r.o. v koordinaci se Specialistou HR a to těmito možnými způsoby:

**1. Uchazeči se nabízí sami**, což znamená, že se z vlastní iniciativy informují ohledně možnosti získání zaměstnání ve společnosti. Jistě stojí za zmínku, že společnost Paramo, a.s. si uchovává vlastní databázi uchazečů o zaměstnání, které může o nabízeném pracovním místě v případě potřeby informovat. Důležitým právním předpisem v této problematice je zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů.

**2. Vývěsky**, jež bývají umístěny v podniku na vhodném místě, kudy prochází všichni pracovníci. Ve společnosti je možné vývěsky spatřit na nástěnkách, recepci či na vrátnici. Metodu společnost uplatňuje spíše u dělnických pracovních míst s nepříliš kvalifikovanou prací, popř. u míst pro začátečníky, nežli k získávání kvalifikovaných odborníků s praxí.

**3. Inzerce na integrovaném portálu MPSV** je bezplatnou formou inzerce a v současné době i nejvyužívanější metodou získávání pracovníků ve společnosti Paramo, a.s. Na internetové stránce MPSV má přístup kdokoli a je možné zde najít spoustu důležitých a potřebných informací týkajících se zaměstnanosti a sociální tematiky. Pro zaměstnavatele jsou zde základní informace o oznamování volných pracovních míst, uvolňování zaměstnanců, příspěvky zaměstnavatelům, zaměstnávání občanů se změněnou pracovní schopností, zaměstnávání cizinců aj. Na portálu MPSV je možné najít volná místa ze všech úřadů práce v České republice. Zaměstnavatelé mají možnost v databázi hledat v nabídkách práce občanů a v životopisech.

**4. Spolupráce se školami** probíhá především prostřednictvím veletrhů pracovních příležitostí. Vyhledáváním budoucích odborníků v řadách studentů si společnost Paramo, a.s. zajišťuje perspektivní zaměstnance. Každý rok se v prostorách Univerzity Pardubice koná KONTAKT 2010, což je setkání zástupců společností z celé ČR se studenty Univerzity Pardubice s cílem umožnit absolventům získat zaměstnání. Návštěvníci mají možnost absolvovat individuální setkání se zástupci jednotlivých společností, informovat se ohledně jejich požadavků, navázat tak vzájemné kontakty, dozvědět se důležité věci o společnosti, porovnat podmínky nabízených pracovních míst a zhlédnout firemní prezentace. Cílem je oběma stranám vzájemné vyhledávání co nejvíce usnadnit. Společnost Paramo, a.s. spolupracuje kromě Univerzity Pardubice, s Vysokou školou chemicko-technologickou v rámci ČVUT v Praze či Střední průmyslovou školou chemickou v Pardubicích. Spolupráce funguje na bázi podpory školních aktivit (soutěže, sponzoring, exkurze, praxe, stáže a pomoc na odborných pracích).

**5.** Absolventům vysokých škol společnost nabízí tzv. „**absolventský program**“, v rámci něhož mají možnost získat praxi. Na asistentské pozici uplatní absolventi své teoretické znalosti a získají reálné zkušenosti z každodenního fungování podniku. Spolupráce je po roce vyhodnocena a po vzájemné dohodě se absolvent může rozhodnout, zda ve společnosti zůstane jako běžný zaměstnanec. Pokud se z různých důvodů rozhodne ve společnosti po ukončení praxe nezůstat, pomohou mu zkušenosti a reference snáze najít jiné uplatnění.

**6. Spolupráce s agenturami a zprostředkovatelny práce.** Této možnosti společnost Paramo, a.s. využívá pouze výjimečně a to v případech, jedná-li se o hledání „speciálního“ pracovníka (odborníka, specialisty, ředitele apod.).

**7. Zadávání inzerce na internetové síti** probíhá na stránkách společnosti <http://www.paramo.cz/cs/kariera/> , kde je možné informovat se ohledně možnosti zaměstnání, zájemci mohou vyplnit dotazník uchazeče o zaměstnání (viz příloha č. 8) a zaslat ho na příslušnou emailovou adresu. Absolventi mají možnost nastartovat svou profesní kariéru v tzv. absolventském programu, o kterém byla již zmínka. Společnost Paramo, a.s. také příležitostně inzeruje na portálu [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz).

V současné době, kdy stoupá nezaměstnanost, nemusí společnost investovat velké finanční prostředky do získávání a výběru pracovníků. Nacházíme se v době krize, kdy pro zaměstnavatele je velmi příznivá situace z hlediska počtu uchazečů o práci a není problém na trhu práce najít vhodného kandidáta. Společnost Paramo, a.s. se proto spíše obrací na možnosti bezplatné inzerce a nevyužívá placenou inzerci v denním tisku či v inzertních týdenících z důvodu finanční náročnosti.

### **3.2.2 Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání**

Formulace nabídky zaměstnání vyplývá především z popisu a specifikace pracovního místa - jakého oboru se pracovní místo týká, jakou práci bude budoucí pracovník vykonávat, jaké je požadováno vzdělání, zkušenosti a dovednosti uchazeče apod.

#### **Tento proces je možné rozdělit do několika fází:**

- definování a specifikace pracovní pozice – název práce a její stručný popis,
- co společnost od uchazeče požaduje – požadavky na vzdělání, praxi, zkušenosti, dovednosti, profesní a osobnostní předpoklady,
- co společnost uchazeči může nabídnout – mzda, různé formy benefitů, dovolená, příjemný pracovní kolektiv, profesní rozvoj, příjemné pracovní prostředí apod.,
- místo výkonu, datum nástupu do práce a doba trvání pracovního poměru,
- jak, kde a dokdy se může pracovník o danou pracovní pozici ucházet.



### **Společnost od svých potenciálních zaměstnanců požaduje:**

- znalosti anglického jazyka na vybrané pozice,
- aktivní práci na počítači ve vybraných pozicích,
- zodpovědnost,
- pozitivní postoj,
- vysoké pracovní nasazení,
- samostatnost,
- flexibilitu,
- spolehlivost,
- loajálnost k podniku,
- schopnost práce v týmu,
- ochotu učit se novým věcem,
- ochotu dále se vzdělávat.

**Na druhé straně společnost Paramo, a.s. nabízí** studentům krátkodobé praxe v průběhu studia či spolupráci již během studia v rámci ročníkových a diplomových prací. Pro čerstvé absolventy, kteří jsou maximálně dva roky po vysoké škole, je nabízen Junior program. Absolventi jsou umístováni na asistentská místa a v rámci tohoto programu pracovně rotují podle zaškolovacího plánu. Uchazečům o zaměstnání společnost nabízí zajímavé pracovní příležitosti v dělnických a technických profesích, zaškolení v rámci adaptačního programu, celoživotní vzdělávání v rámci různých školení „šitých na míru“, pro vybrané funkce jazykové vzdělávání, zajímavé mzdové ohodnocení, zainteresovanost na hospodářském výsledku, zaměstnání ve společnosti s dlouholetou tradicí.

**Mezi zaměstnanecké výhody**, které společnost svým pracovník poskytuje, patří týden řádné dovolené navíc, příspěvky na penzijní připojištění, dotované stravování, odměny při životních a pracovních jubileích, podnikové vzdělávání, cafeteria – program sociálních benefitů dle individuálního výběru.

### 3.3 Shrnutí

V této kapitole je věnována pozornost problematice získávání pracovníků ve společnosti Paramo, a.s. V úvodní části je možné z grafů jasně posoudit situaci, jaká ve společnosti v současné době panuje. Počet pracovníků důsledkem finanční krize značně klesl, ve společnosti pracuje téměř 4 násobně větší počet mužů nežli žen, nejčastěji ve věku 50 – 60 let a průměrný věk všech zaměstnanců je kolem 45 let, což by mohl být do budoucna také jeden ze značných problémů, kterému by měla být věnována náležitá pozornost. Organizace ho v současné době řeší tzv. absolventským programem, pomocí něhož chce do podniku nalákat absolventy vysokých škol a tím se snažit reagovat na vzrůstající věk stávajících zaměstnanců.

Společnost Paramo, a.s. v první řadě preferuje získávání pracovníků z vnitřních zdrojů. V případech, kdy se rozhodne pro získávání pracovníků ze zdrojů vnějších, spolupracuje především s úřady práce a to bezplatnou formou inzerce na integrovaném portálu MPSV, dále se školami, výjimečně využívá služeb agentur a příležitostně také inzeruje na portálu [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz). Údaje o možnosti zaměstnání je možné nalézt také na internetových stránkách společnosti či vývěškách umístěných v podniku.

Následující kapitola je věnována další z personálních činností, která se získáváním pracovníků úzce souvisí a to výběru pracovníků ve společnosti Paramo, a.s.

## **4 Výběr pracovníků ve společnosti PARAMO, a.s.**

Sestavením seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám, začíná další etapa obsazování volného pracovního místa - výběr pracovníků. Úkolem je rozpoznat, který z uchazečů bude nejlépe vyhovovat požadavkům příslušného pracovního místa i požadavkům organizace. Při výběru pracovníků by měla být brána v úvahu nejen odborná stránka, ale na druhé straně i charakterové vlastnosti uchazeče.

### **4.1 Výběrová řízení ve společnosti PARAMO, a.s.**

Výběrová řízení ve společnosti Paramo, a.s. jsou vypisována na obsazení pozic technickohospodářských pracovníků. Oproti tomu na dělnické pozice společnost výběrová řízení nevypisuje. Požadavek na zajištění výběrového řízení je dán odborným ředitelem a schválen personálním ředitelem.

Specialista HR připraví v souladu s kvalifikačními požadavky a osobnostními předpoklady pro výkon funkce souhrn nutných předpokladů pro výkon dané funkce a míru tolerance při neplnění daných požadavků. Pověřený zaměstnanec UNIPETROL SERVICES, s.r.o. v koordinaci se Specialistou HR zajistí zveřejnění poptávaného výběrového řízení, shromáždí došlé životopisy, připraví podklady pro pohovory, pozvou uchazeče a členy výběrové komise. Po ukončení výběrového řízení informuje Specialista HR uchazeče o výsledku výběrového řízení.

Jediným dokumentem, který je třeba zaslat do společnosti při výběrovém řízení, je životopis. Další dokumenty nejsou pro společnost podmínkou a v případě zájmu si je z vlastní iniciativy sama dohledá či vyžádá (např. lékařský posudek).

Ze všech došlých životopisů se počet zredukuje na ty, o kterých bude společnost reálně uvažovat. Vybere pouze ty uchazeče, kteří splňují všechny požadavky. V nynější době je zcela zřejmé, že o každou pracovní pozici je velký zájem. Pokud společnost přijme velké množství životopisů a musí se rozhodnout na omezeném počtu uchazečů, které pozve na výběrové řízení, hledí na tyto oblasti: jaký obor kandidát vystudoval, jakou má praxi, jestli může nabídnout společnosti něco „navíc“ než ostatní uchazeči, jaká byla jeho fluktuace v minulosti apod.

### **4.1.1 Pohovor**

Počet uchazečů, kteří jsou pozváni k pohovoru na jedno pracovní místo, záleží na posouzení personalisty a vedoucího pracovníka. U pracovníků ve výrobě společnost nepovažuje za nutné pořádat pohovory. Na jinou než dělnickou pozici postupuje do prvního kola přibližně 8 – 10 uchazečů.

Jedná se o ústní pohovory, u kterých je přítomen HR Business Partner společnosti Paramo, a.s., vedoucí pracoviště a odborný ředitel. Obecně se tedy ústních pohovorů účastní jako hodnotitelé 3 – 4 pracovníci společnosti. Délka pohovoru je individuální, ale přibližně trvá kolem 20 – 30 minut.

Okruh otázek, na které musí kandidát během pohovoru pohoťově reagovat, se skládá z osobních otázek, dále může hodnotící komise zabrousit do otázek odborných vztahujících se k nabízené pracovní pozici, poté mohou následovat otázky ohledně osobnostních předpokladů, kdy je hlavním cílem zjistit, jak je uchazeč výřečný, jak dokáže pohoťově reagovat a komunikovat. Otázky jsou jak předem připravené tak spontánní, kdy komise reaguje na konkrétní situaci dalšími otázkami (viz tabulka 4). Cílem hodnotitelů je získat co nejkompexnější pohled na daného uchazeče.

### **4.1.2 Testování znalostí a dovedností**

Co se týká testování znalostí a dovedností, společnost testuje uchazeče ve znalostech cizího jazyka, ve znalosti práce s počítačem a užívá i psychologických testů, z nichž posléze vyplývá pracovní profil uchazeče, jeho silné a slabé stránky, co ho v práci motivuje, co preferuje apod. Společnost Paramo, a.s. preferuje optimální vyváženost odborné a lidské stránky.

V současné době je velkým trendem využívání tzv. Assessment center. Jde o metodu stále častěji využívanou v personální praxi zejména při výběru do náročnějších manažerských funkcí. Uchazeči ve skupině jsou vystaveni modelovým situacím, řeší různé typy případových studií, účastní se týmové práce a závěrem prezentují výsledky své práce. V současné době společnost Assessment centra nepoužívá.

**Tabulka 4: Typické otázky při vedení pohovoru s uchazečem o práci**

<b>Všeobecné - seznamovací:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Řekněte mi něco o sobě.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Stručně popište svou dosavadní kariéru.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Jaká byla Vaše náplň práce v minulém zaměstnání?</li></ul>
<b>Popište váš běžný pracovní den v předchozím zaměstnání.</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Co se Vám v posledním zaměstnání líbilo a co ne?</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Jak byste ohodnotil/a svého minulého zaměstnavatele?</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Proč jste odešel/a z předchozího zaměstnání?</li></ul>
<b>Osobnostní předpoklady:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Jaké jsou Vaše slabé a silné stránky?</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Jste typ sólisty, nebo týmového hráče?</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Popište ideálního nadřízeného?</li></ul>
<b>Ambice a kariéra:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Co očekáváte od našeho podniku jakožto zaměstnanec?</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Co Vás motivuje? Co Vás demotivuje?</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Jaké jsou Vaše dlouhodobé pracovní cíle?</li></ul>

Zdroj: Interní dokumenty společnosti Paramo, a.s.

## **4.2 Organizace nástupu nového zaměstnance**

Jakmile se společnost rozhodne o výběru určitého uchazeče, neprodleně mu toto rozhodnutí písemně či ústně sdělí se žádostí, aby do určité doby písemně potvrdil svůj zájem ve společnosti pracovat. Nejdůležitější formální náležitostí přijímání pracovníka je příprava a podepsání pracovní smlouvy, kde nesmí chybět důležité náležitosti jako datum nástupu do zaměstnání společně s místem a druhem vykonávané práce. Po předchozím dojednání nástupu se uchazeč o zaměstnání dostaví na personální úsek, kde je s ním vyplněn „nástupní list“ (viz příloha č. 4).

Při nástupu jsou po zaměstnanci požadovány tyto doklady:

- doklad o ukončení předchozího pracovního poměru - zápočtový list, potvrzení z úřadu práce o vyřazení,
- platný občanský průkaz,
- průkaz zdravotní pojišťovny,
- doklad o vzdělání, případně průkazy odbornosti,
- posudek od bývalého zaměstnavatele (žádá-li ho příslušný vedoucí),
- na požádání výpis z rejstříku trestů,
- průkaz držitele OZP/OZP-TZP,
- číslo účtu peněžního ústavu k poukazování mzdy na tento účet,
- zdravotní dokumentace (předává se závodnímu lékaři), doklad o zdravotní způsobilosti,
- životopis u THP,
- cizí státní příslušník – povolení k pobytu, povolení k výkonu zaměstnání u nečlenů Evropské unie.

Z těchto dokladů zůstane v osobní kartě zaměstnance po ukončení vstupních náležitostí uložen zápočtový list, pracovní posudek a kopie doloženého vzdělání. Ostatní doklady se zaměstnanci po ověření vrací.

Pracovník musí také absolvovat vstupní lékařské vyšetření, školení BOZP, PO a IMS. Úvodní část adaptace je většinou zaměřena na poskytnutí důležitých informací o podniku. Společnost poskytuje novým zaměstnancům brožury či další písemné materiály. Pracovníci jsou v neposlední řadě řádně seznámeni s jejich právy a povinnostmi. Poté si je přebírá přímý nadřízený, který má na starosti integrační a adaptační program.

U technickohospodářských pracovníků je integrace a adaptace řešena pomocí zaškolovacího plánu, který trvá po dobu 3 měsíců. Vedoucí popíše a definuje kroky a postupy, co se pracovník bude v průběhu této doby učit, kdo ho to bude učit apod. Na závěr proběhne vyhodnocení zkušební doby zaměstnance (viz příloha č. 5).

### **4.3 Shrnutí**

Tato kapitola je věnována problematice výběru pracovníků ve společnosti Paramo, a.s. Výběr budoucích zaměstnanců je možné provádět mnoha různými způsoby. Cílem je vybrat toho nejlepšího z uchazečů, který přispěje organizaci jak po stránce odborné, tak po stránce lidské. Společnost Paramo, a.s. preferuje optimální vyváženost odborné a lidské stránky. Klíčovým výběrovým prostředkem společnosti je pohovor před komisí, ve které je přítomen HR Business Partner společnosti Paramo, a.s., vedoucí pracoviště a odborný ředitel. Cílem hodnotitelů je získat co nejkomplexnější pohled na daného uchazeče. Dále je zde zmíněna organizace nástupu nového zaměstnance a integrace a adaptace pracovníků v organizaci.

V následující páté kapitole je uvedeno několik návrhů na zlepšení současné situace.

## 5 Návrhy na zlepšení

V této kapitole autorka zhodnotí současnou situaci ve společnosti Paramo, a.s. a poskytne návrhy na zlepšení procesu získávání a výběru lidských zdrojů.

Hospodářská recese zasáhla více či méně většinu zaměstnanců i podniků. Na personalisty připadla v období finanční krize jedna z nejnáročnějších rolí – museli zvážit a v některých případech zrealizovat snižování stavu pracovníků. Tím řada lidí přišla o práci a nyní se snaží hledat novou. Jak je patrné z grafu č. 1, společnost Paramo, a.s. nebyla v tomto případě výjimkou a musela také přejít ke snižování stavu zaměstnanců.

Paradoxem toho je, že situace na trhu práce je v současné době pro zaměstnavatele ideální. Uchazečů o zaměstnání je hodně a společnosti tak mají z čeho vybírat. V minulosti se mohlo zdát téměř nereálné nebo velmi obtížné najít na trhu práce vhodného odborníka či specialistu. Nyní je opak pravdou a společnosti musejí spoustu zájemců odmítat. Společnost Paramo, a.s. v první řadě preferuje získávání pracovníků z vnitřních zdrojů. V případech, kdy se rozhodne využít zdrojů vnějších, spolupracuje s úřadem práce a nabídku inzeruje prostřednictvím integrovaného portálu MPSV s databází volných míst i databází uchazečů. Tímto způsobem je získávání pracovníků pro společnost vyhovující a snaží se tak ve velké míře využívat bezplatných forem inzerce.

Další metodou je spolupráce se školami a vzdělávacími zařízeními. Průměrný věk zaměstnanců společnosti roste, jak je patrné z grafu č. 3. Cílem společnosti v současné době je „omladit“ pracovní tým. Proto jsou nabízeny absolventům tzv. „absolventské programy“, čímž se společnost snaží nalákat mladé, talentované a perspektivní zaměstnance. V současnosti mladí lidé již tolik neprahnou po pozicích ve výrobě, proto by je společnost měla správným způsobem motivovat a stimulovat a již během studia se s nimi snažit navázat kontakty. Spoluprací s podniky mohou získat praxi už na škole a nebudou tak, jak to mnohdy bývá, nemile překvapeni přechodem do praxe. Zvýší si tím povědomí o společnosti a usnadní si rozhodování o volbě budoucího povolání. Jednou z možností, jak zapojit studenty do praxe, je tzv. „stínování manažerů“ neboli praxe ve stínu manažera. Tento nejčastěji dvoutýdenní pobyt v organizaci spočívá v tom, že student každý den sleduje práci manažera. Je tzv. jeho „stínem.“ Seznamuje se s denními činnostmi a povinnostmi manažera, účastní se společně s ním různých porad a setkání.



Získá tak přehled o společnosti, bude schopen orientovat se na trhu práce a může se stát v budoucnosti perspektivním zaměstnancem. Je důležité si uvědomit, že i krátká stáž může být oběma stranám (jak společnosti, tak studentovi) velkým přínosem.

Dále by bylo vhodné, aby společnost nabízela dlouhodobější odborné stáže či brigády na částečný úvazek. Odborníci z podniků by mohli příležitostně pořádat přednášky na učilištích, středních školách či univerzitách nebo přímo spolupracovat se školou při přípravě studijních materiálů. Pro zájemce o zaměstnání, studenty či absolventy by společnost mohla několikrát ročně pořádat exkurze ve svých závodech.

Dalším autorčiným doporučením je tzv. stipendijní program, který již funguje v některých organizacích. Organizace spolupracují se studenty učilišť, středních škol či vysokých škol. Tento program spočívá na principu, že student získává během studia mnohé finanční výhody a benefity. Cílem je podpořit studenty ve studiu a zároveň si do budoucna zajistit kvalifikované pracovníky. Stipendijní program by mohl být například nabízen učňům či studentům ve vyšších ročnících vysokých škol. V mnoha případech tak student přinese netradiční pohled na řešení různých situací, které v podniku mohou nastat. Řada vysokých škol a univerzit spolupracuje již se středoškolskými studenty v rámci programu Středoškolská odborná činnost, což je soutěž talentovaných středoškoláků v řešení odborných problémů v mnoha vědních oborech. Probíhá formou soutěžních přehlídek, kde soutěžící své práce obhajují. Nejúspěšnější z nich jsou často vybíráni k účasti na mezinárodních soutěžích. Spolupráce organizací spočívá zejména v poskytování zázemí (odborné konzultace, možnost využívání laboratoří, atd.). Touto strategií se vysoké školy snaží získat ty nejvíce talentované středoškoláky do svých bakalářských studijních programů. Stejně tak se i podniky snaží získat co nejlepší zaměstnance, a proto by autorka společnosti Paramo, a.s. doporučovala spolupráci s výše uvedeným programem Středoškolská odborná činnost.

Mnoho lidí nyní využívá možnosti hledání zaměstnání přes internet, proto by inzerce na více serverech mohla být také jednou z možností, jak narazit na ideálního kandidáta. Společnost Paramo, a.s. využívá příležitostně internetového serveru [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz). V dnešní době mezi nejnavštěvovanější pracovní portály patří např. [www.monster.cz](http://www.monster.cz), [www.prace.cz](http://www.prace.cz), [www.sprace.cz](http://www.sprace.cz), [www.spravnykrok.cz](http://www.spravnykrok.cz) či [www.profesia.cz](http://www.profesia.cz).

Se získáváním pracovníků úzce souvisí další z personálních činností a to výběr pracovníků. V současné době jsou všechny společnosti nabízející volná pracovní místa doslova zahlceny množstvím žádostí a životopisy. Společnosti mohou v některých případech dostat i více než stovky odpovědí na volnou pracovní pozici. Zůstává tedy otázkou, jak z tak velkého množství žádostí a životopisů mají HR pracovníci najít vhodného kandidáta na danou pozici. Má-li společnost vybrat pouze jediného vhodného adepta z velkého počtu uchazečů, měla by si ve větší míře povšimnout i specifických údajů a konkrétních detailů uvedených v životopise. Společnost by měla hledat známky iniciativy jednotlivých uchazečů, jejich zájmů či vedlejších aktivit, aby rozlišila průměrné pracovníky od těch nadprůměrných. Měla by se snažit najít na uchazeči něco „navíc“, v čem bude vynikat a lišit se tak od ostatních. Důležitým kritériem rozhodování může být také fluktuace pracovníka v minulosti, tedy jak často měnil zaměstnání apod. Pro získání dostatečného množství informací by mohlo být efektivním řešením využití možnosti telefonních rozhovorů s kandidáty, které by u některých vybraných uchazečů předcházely pozdějším pohovorům ve společnosti. Tato metoda by se mohla osvědčit, objasnit tak případné nejasnosti či nesrovnalosti a usnadnit tak podniku rozhodnutí, kteří z uchazečů postoupí do užšího výběru.

Co se týká pozic odborníků či specialistů, je vhodné využít Assessment center především na pozice středního a vyššího managementu. Společnost v současné době této metody nevyužívá. Výhodou Assessment center je, že přináší díky použití individuálních i skupinových modelových situací komplexní a kompletní zhodnocení jak jednotlivců, tak celé skupiny. I přesto, že je tato metoda časově náročnější záležitostí, je velmi účinná a podává poměrně přesnou odpověď na kvality kandidáta. Díky této metodě je ve velké míře zaručeno, že vybraný kandidát bude pro danou pracovní pozici tím pravým.

## Závěr

Personální práce je považována za nejdůležitější oblast celého řízení organizace. Klíčovým faktorem k úspěchu každého podniku je lidský kapitál, který je největším bohatstvím každé společnosti a zdrojem její konkurenční výhody. Získávání a výběr pracovníků jsou důležité personální činnosti, na které by měl být kladen dostatečně velký důraz, neboť výběr vhodného kandidáta ovlivní budoucnost dané organizace.

**Cílem bakalářské práce bylo analyzovat získávání a výběr pracovníků ve společnosti Paramo, a.s., ze zjištěných poznatků dále zhodnotit současnou situaci a uvést možné návrhy na zlepšení.**

V první kapitole bakalářské práce byla charakterizována personální práce – její pojetí a význam, vývoj personálních činností od personální administrativy k řízení lidských zdrojů. Dále jsou zde objasněny základní pojmy vztahující se k problematice řízení lidských zdrojů a získávání a výběru pracovníků. V druhé kapitole bakalářské práce je představena společnost Paramo, a.s. Ve třetí a čtvrté kapitole je věnována pozornost získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti. K této analýze byly získány informace především na základě studia a analýzy interních materiálů společnosti a konzultací s pracovníkem personálního oddělení společnosti. Cílem bylo zjistit nynější situaci v oblasti řízení lidských zdrojů, konkrétně při získávání a výběru pracovníků. Na závěr bakalářské práce je uvedeno několik návrhů na zlepšení procesu získávání a výběru lidských zdrojů ve společnosti.

Z analýzy získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Paramo, a.s. vyplývá, že jedním z největších problémů, se kterým se společnost v současné době potýká, je vzrůstající průměrný věk zaměstnanců, jež nyní dosahuje 45 let, jak je patrné z grafu č. 3. Do budoucna tato záležitost bude představovat značný problém, kterému by měla být věnována náležitá pozornost. Organizace ho v současné době řeší tzv. absolventským programem, pomocí něhož chce do podniku nalákat absolventy vysokých škol a tím se snažit reagovat na vzrůstající věk stávajících zaměstnanců.

Autorka by navrhovala zlepšení v tom, jak tyto uchazeče získat. Jednalo by se o intenzivnější spolupráci se školami a vzdělávacími zařízeními. Důležitým faktorem je

zvýšení motivace a stimulace studentů již v nižších ročnících studia. Jedním z doporučení je tzv. stipendijní program, který již funguje v některých společnostech. Další z možností, jak zapojit studenty do praxe, je tzv. „stínování manažerů“ neboli nejčastěji dvoutýdenní praxe ve stínu manažera. Dále by bylo vhodné, aby společnost nabízela dlouhodobější odborné stáže či brigády na částečný úvazek. Odborníci ze společností by mohli příležitostně pořádat přednášky na učilištích, středních školách či univerzitách nebo přímo spolupracovat se školou při přípravě studijních materiálů. Pro zájemce o zaměstnání, studenty či absolventy by společnost mohla několikrát ročně pořádat exkurze v závodech společnosti. Autorka by společnosti Paramo, a.s. dále doporučila spolupráci s programem Středoškolská odborná činnost, jež je soutěží talentovaných středoškoláků v řešení odborných problémů.

Se získáváním pracovníků úzce souvisí další z personálních činností a to výběr pracovníků. V nynější době je situace na trhu práce pro zaměstnavatele zcela ideální a mají možnost vybírat si z mnoha kvalitních kandidátů. Společnost využívá při výběru pracovníků na technickohospodářské pozice ústních pohovorů před komisí. Autorka také navrhuje využívání Assessment center pro získávání pracovníků na pozice středního a vrcholového managementu. I přestože je tato metoda časově náročnější, podává poměrně přesnou výpověď na kvality uchazeče a je ve velké míře zaručeno, že vybraný kandidát bude pro danou pracovní pozici tím pravým.

Společnost považuje stávající metody získávání a výběru pracovníků v současné době za dostačující. Do budoucna ovšem nevyklučuje i využití metod dalších.

## Literatura

- [1] ARMSTRONG, M.: Jak být ještě lepším manažerem. Praha: Victoria Publishing, 1995. 312 s. ISBN 80-85865-66-1.
- [2] ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [3] BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z.: Personalistika pro malé a střední firmy. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN: 80-251-0374-9.
- [4] DONNELLY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J.: Management. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
- [5] DUDA, J.: Řízení lidských zdrojů. Ostrava: Key Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.
- [6] FOOT, M., HOOK, C.: PERSONALISTIKA. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- [7] KLEIBL, J.: Personální řízení 2. Část 2. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2002. 93 s. ISBN: 80-245-0411-1.
- [8] KLESTIL, J., PÍŠTĚLÁKOVÁ, Z., VÁGNER, I.: Základy managementu. Brno: Masarykova Univerzita, 1997. 127 s. ISBN 80-210-1655-8.
- [9] KOUBEK, J.: Personální práce v malých a středních firmách. 3. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [10] KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [11] LEJSKOVÁ, P.: Personální management. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003. 86 s. ISBN 80-7194-588-9.

[12] MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J.: Moderní personální management. 1. vyd. Jinočany: H & H, 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.

[13] MOHELSKÁ, H., ROŠICKÝ, S., ŠABATOVÁ, M. Personální management. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2003. 147 s. ISBN 80-7041-485-5.

[14] PETŘÍKOVÁ, R. a kol.: Lidé - zdroj kvality, znalostí a podnikových výkonů: znalostní dimenze jakosti. Ostrava: Dům techniky, 2002. 241 s. ISBN 80-02-01490-1.

[15] VAJNER, L.: Výběr pracovníků do týmu. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5.

[16] VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. Management: teorie a praxe 80. a 90. let. Praha: Management Press, 1994. 257 s. ISBN 80-85603-55-1.

## **Internetové zdroje**

[17] Go4Coach [online]. 2010 [cit. 2010-04-09]. Assessment centre. Dostupné z WWW: <<http://www.go4coach.cz/assessment-centre.php>>.

[18] Integrovaný portál MPSV : Zaměstnanost [online]. 2010 [cit. 2010-04-09]. Pro zaměstnavatele. Dostupné z WWW: <<http://portal.mpsv.cz/sz/zamest>>.

[19] Novinky - Paramo [online]. 2010 [cit. 2010-04-09]. Dostupné z WWW: <<http://www.paramo.cz/cs/index.html>>.

[20] O nás - Unipetrol Services [online]. 2010 [cit. 2010-04-09]. Dostupné z WWW: <<http://www.unipetrolservices.cz/cs/o-nas/>>.

[21] Personalista.com - Otevřený internetový HR magazín [online]. 2010 [cit. 2010-04-09]. Dostupné z WWW: <<http://www.personalista.com/>>.

[22] Unipetrol Orlen Group [online]. 2010 [cit. 2010-04-09]. O nás - Unipetrol. Dostupné z WWW: <<http://unipetrol.cz/cs/o-nas/>>.

[23] SOČ - Středoškolská odborná činnost [online]. 2010 [cit. 2010-04-26]. Dostupné z WWW: <<http://www.soc.cz/>>.

## **Jiné zdroje**

[24] Výroční zpráva Paramo, a.s., 2007

[25] Interní dokumenty společnosti Paramo, a.s.

## **Přílohy**

- Příloha č. 1 Logo a fotografie společnosti
- Příloha č. 2 Nabídka produktů
- Příloha č. 3 Inzerát
- Příloha č. 4 Formulář „Nástupní list“
- Příloha č. 5 Formulář „Vyhodnocení zkušební doby zaměstnance“
- Příloha č. 6 Formulář „Změna evidenčního – kmenového stavu“
- Příloha č. 7 Formulář „Předání výpočetní techniky při ukončení PP“
- Příloha č. 8 Dotazník uchazeče o zaměstnání



Příloha č. 1 Logo a fotografie společnosti



## Příloha č. 2 Nabídka produktů

### Motorová paliva



- ▶ Motorová nafta třídy B, D, F (MN tř. B,D,F)

### Zkapalněné ropné plyny



- ▶ Butan
- ▶ Propan-butan
- ▶ LPG (propan-butanová směs pro pohon motorů)

### Topné oleje



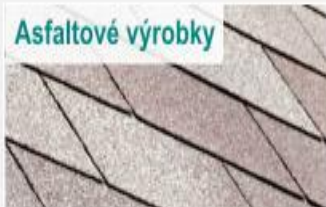
- ▶ Topné oleje těžké
- ▶ Topné oleje lehké

### Asfalty



- ▶ Silniční modifikované asfalty
- ▶ Silniční asfalty
- ▶ Stavebně izolační asfalty

### Asfaltové výrobky



- ▶ Asfaltové emulze
- ▶ Asfaltové laky
- ▶ Asfaltové suspenze
- ▶ Asfaltové tmely

### Mazací oleje



- ▶ Oleje motorové
- ▶ Převodové oleje
- ▶ Oleje technologické a procesní
- ▶ Ostatní oleje

### Plastická maziva



- ▶ Plastická maziva Mogul

### Vedlejší výrobky



- ▶ Gače
- ▶ Parafíny

Integrovaný portál MPSV

Zaměstnanost > Pro zaměstnavatele > Zadávání volných míst

**Volné místo - předání požadavku úřadu práce**

Zaměstnavatel: **PARAMO, a.s., IČ: 48173355**  
**Prerovská 560, Svítkov, 530 06 Pardubice 6**  
Kontaktní osoba: **Krejčík Tomáš, Mgr., tel. 736 507 090, 466 810 319**  
**Prerovská 560, Svítkov, 530 06 Pardubice 6**

[Zpět na seznam požadavků volných míst.](#)

[ [Základní údaje](#) ] [ [Doplňující údaje](#) ] [ [Předání ÚP](#) ]

Zkontrolujte si zadaná data.  
Potvrzení změn provedete tlačítkem "Předat úřadu práce" ve spodní části stránky.

**Číslo volného místa:** 26, ref.: PAA52909W  
**Požadovaná profese**  
Profese: **Manipulační dělník v průmyslu (ve výrobě) (93211)**  
Doplňující text k profesi: **Skladník asfaltových výrobků**  
Počet volných míst: 1  
**Fyzické pracoviště**  
Pracoviště: **PARAMO, a.s. - Prerovská 560, Svítkov, 530 06 Pardubice 6**  
**Kontakt**  
Komu se hlásit: **Šebková Alena, tel.: 466 810 430, e-mail: [sebkova@paramo.cz](mailto:sebkova@paramo.cz)**  
**PARAMO, a.s. - Prerovská 560, Svítkov, 530 06 Pardubice 6**  
**Vlastnosti volného místa**  
Směnnost: **Jednosměnný provoz**  
Pracovní úvazek: **Plný**  
Minimální stupeň vzdělání: **Nižší střední**  
Pracovní poměr: **od 15.3.2010 do 30.11.2010**  
Mzdové rozpětí (Kč/měsíčně): **od 14 000**  
Místo je vhodné pro: **Ostatní, Zdravé**  
Zveřejňovat: **Zveřejňovat**  
Vyřadit z nabízení dne: **3.3.2010**  
URL adresa pro další informace: *(nezadáno)*  
**Nabízené výhody** **Jiné výhody, Systém podnikových benefitů**  
**Podnikové stravování**  
**Dovolená navíc**  
**Zvláštní prémie**  
**Požadované dovednosti** *(nezadáno)*  
**Jazykové znalosti** *(nezadáno)*  
**Požadovaná povolání** *(nezadáno)*  
**Požadovaná vzdělání** *(nezadáno)*  
**Poznámka k volnému místu** *(nezadáno)*  
**Zpráva pro úřad práce** *(nezadáno)*  
**Poslední úpravy provedl** **Krejčík Tomáš, Mgr., tel.: 736 507 090, 466 810 319, e-mail: [tomas.krejcik@paramo.cz](mailto:tomas.krejcik@paramo.cz), dne 19.2.2010 15:40:34**

Příloha č. 4 Nástupní list



NÁSTUPNÍ LIST

OSOBNÍ ČÍSLO:

Důvěrné

1. OSOBNÍ DATA			
PŘÍJMENÍ Jméno		Titul/věd. hodnost	
Rodné <i>Přijmení/Jméno</i>		Datum narození	
Předcházející <i>Přijmení</i>		Rodné číslo	
Číslo OP/pasu		Rodinný stav	
Řidičský průkaz	A B C D E T	datum změny	
Jazyková znalost			
Místo /Stát narození		Státní příslušnost	
Adresa <i>trvalého bydliště</i>	Ulice/č. p./patro	PSČ	Město
Adresa <i>pro doručování</i>	Ulice/č. p./patro	PSČ	Město
Adresa na území ČR <i>(cizinci)</i>	Ulice/č. p./patro	PSČ	Město
Druh důchodu	PID SD ČID	*ANO *NE	od do
		Osoba zdravotně znevýhodněná	*ANO *NE
Manžel/ka - Druh/Družka	Přijmení Jméno	Datum narození	Rodné číslo
Děti	Jméno	Datum narození	Rodné číslo
2. VZDĚLÁNÍ			
	<i>*nehodící se škrtněte</i>	<i>*nehodící se škrtněte</i>	ze dne
Nejvyšší dosažené vzdělání	*-základní -vyučení -středoškolské -vysokoškolské	*Doklad -výuční list -maturitní vysvědčení -vysokoškolský diplom	
Absolvovaná škola - název		Místo	
Obor specializace - název		Kód oboru vzdělání	
Další dosažené vzdělání	Název školy	počet tříd	Doklad/Datum ukončení
Základní			
Vyučení			
Vyučení s maturitou			
Střední			
Pomaturitní/Vyšší odborné			
Vysokoškolské bakalářské			
Vysokoškolské			
Vědecká výchova			
Postgraduální			
3. PRAXE			
Zaměstnavatel - firma	Pracovní zařazení - funkce	od	do
4. PŘEVOD MZDY			
BANKOVNÍ SPOJENÍ		*ANO	*NE

<b>5. PODMÍNKY ZAMĚSTNÁNÍ</b> => <i>Záznamy personálního oddělení</i>			
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		Pružná pracovní doba	*ANO      * NE
Kód pracovního místa:		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:
<b>6. DOPLNĚK</b>			
ZDRAVOTNÍ POJIŠŤOVNA v ČR	Název	č.pojištěnce	
ZDRAVOTNÍ POJIŠŤOVNA v cizině	Název + Obec + post code+ stát	č.pojištěnce	
<b>7. VYJÁDŘENÍ ZÁVODNÍHO LÉKÁŘE</b> => <i>Záznamy ošetřujícího lékaře</i>			
Zařazen jako:		středisko:	
Kód LPP:		Externí ošetřující lékař:	*ANO      * NE
SCHOPEN	Razítko ošetřujícího lékaře		
*ANO      *NE			
<b>8. PROHLÁŠENÍ</b>			
-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 mou 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 fotokopíí 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			



**Příloha č. 6 Změna evidenčního – kmenového stavu**

Osobní číslo	Jméno a příjmení	Titul	Poznámky
Rodné číslo	Útvar		
Ukončení pracovního poměru	Důvod ukončení pracovního poměru		
Datum:			
Vynětí z evidenčního stavu	Druh vynětí:		
Datum:			
Zpět vzetí do evidenčního stavu			
Datum :			
Výstupní lékařská prohlídka:	Posouzení zdravotního stavu při ukončení prac.poměru.		
Datum:	Zaměstnanec:	TH D	Pracoviště:
Ukončení placené MD (vyplní OZM)	Datum:		
<b>VYROVNÁNÍ ZÁVAZKŮ ZAMĚSTNANCE K ORGANIZACI</b>			
<b>Vyplní vedoucí odboru – provozu</b>			
Vrácení ochranných pracovních pomůcek (vedoucí provozu/odboru/mistr)			
Nářadovna			
Finanční odbor			
- zrušení autorizace k BÚ			
- platební karty			
Vedoucí odboru účetnictví			
Odbor zúčtování mezd			
Specialista mzdy			
Doprava			
Zvyšování kvalifikace	NE	ANO – případná úhrada vzniklých nákladů	
Podpis zaměstnance			
Personální úsek			

## Příloha č. 7 Předání výpočetní techniky při ukončení a změně PP

Osobní číslo	Jméno a příjmení zaměstnance	Titul	Středisko
Budova		Datum ukončení nebo změny pracovního poměru	
<b>Výpočetní techniku po odcházejícím zaměstnanci bude používat (vyplní vedoucí zaměstnanec):</b>			
Osobní číslo	Jméno a příjmení zaměstnance	Titul	Středisko
Budova		Zrušit schránku pošty Lotus Notes ANO NE	
Podpis vedoucího zaměstnance:		Datum:	
<b>Vyplní odbor IT (zrušení, nastavení, resp. změna přístupů k datu změny, resp. ukončení PP):</b>			
Užívá výpočetní techniku (PC): ANO NE		Klient Lotus Notes: ANO NE	
Klient SAP R/3: ANO NE		Klient ISDL: ANO NE	
<b>Vráceno na OIT:</b>			
	Datum převzetí	Inventární číslo	
PC			
Mobilní telefon			
Převedení SIM karty do osobního vlastnictví			
Notebook			
RT – kopírka, tiskárna, scanner, .....			
AVT (fotoaparát, videokamera,...)			
Zaměstnanecské výhody T-Mobile	ANO NE		
Podpis vedoucího OIT: Jméno a příjmení :		Podpis:	Datum:



## Příloha č. 8 Dotazník uchazeče o zaměstnání

### Dotazník uchazeče o zaměstnání

1. OSOBNÍ DATA			
Titul/věd. hodnost		Telefon *	
Příjmení *		e-mail	
Jméno *		Rok narození *	
Kontaktní adresa *	Ulice/č. p. *	Město *	PSČ *
2. VZDĚLÁNÍ			
Nejvyšší dosažené vzdělání *	Úroveň *	Doklad *	Rok ukončení
Absolvovaná škola - název *		Místo	
Obor specializace - název *		Kód oboru vzdělání	
Další dosažené vzdělání			Rok ukončení:
Absolvovaná škola		Místo	
Obor specializace - název		Kód oboru vzdělání	
3. PRAXE			
Zaměstnavatel - firma	Pracovní zařazení	Oblast působnosti	od do
4. ZNALOSTI A DOVEDNOSTI		Úroveň znalosti	Osvědčení
Jazyky	<input type="checkbox"/> Anglický		
	<input type="checkbox"/> Německý		
	<input type="checkbox"/> Polský		
	<input type="checkbox"/> Ruský		
	<input type="checkbox"/> Jiný.....		
Znalost práce na PC	<input type="checkbox"/> MS Word		
	<input type="checkbox"/> MS Excel		
	<input type="checkbox"/> MS Power Point		
	<input type="checkbox"/> MS Access		
	<input type="checkbox"/> LotusNotes		
	<input type="checkbox"/> Internet		
	<input type="checkbox"/> SAP R3		
	<input type="checkbox"/> Jiný.....		
	<input type="checkbox"/> Jiný.....		
Odborné kurzy (svařecí, vazač, jeřábek, nositel IDP, vyhlášky, ISO, ...)			
Jiné dovednosti			
Ridičské oprávnění	Skupina:		
5. PODMÍNKY ZAMĚSTNÁNÍ		Poznámka	
Zájem o pracovní oblast			
Zájem o lokalitu pracoviště	<input type="checkbox"/> Litvínov		
	<input type="checkbox"/> Kralupy nad Vltavou		
	<input type="checkbox"/> Praha		
	<input type="checkbox"/> Pardubice		
	<input type="checkbox"/> Kolín		
	<input type="checkbox"/> Neratovice		
Zájem o práci ve společnosti	<input type="checkbox"/> Jiná....		
	<input type="checkbox"/> všechny společnosti bez omezení		
	<input type="checkbox"/> všechny společnosti v dané lokalitě		
	<input type="checkbox"/> UNIPETROL, a.s.		
	<input type="checkbox"/> UNIPETROL RPA, s.r.o.		
	<input type="checkbox"/> PARAMO, a.s.		
<input type="checkbox"/> BENZINA, s.r.o.			
<input type="checkbox"/> UNIPETROL DOPRAVA, s.r.o.			
<input type="checkbox"/> UNIPETROL SERVICES, s.r.o.			
Datum možného nástupu			
Reference - doporučení			
<i>jméno / adresa / telefon</i>			
Dřívější působení ve skupině Unipetrol			
<i>společnost / prac.zařazení / od - do</i>			
6. SOUHLAS SE ZPRACOVÁNÍM OSOBNÍCH ÚDAJŮ			
<p>Poučení: Společnost UNIPETROL SERVICES, s.r.o., se sídlem Litvínov - Záluží 1, PSČ: 43670, IČ: 27608051, prohlašuje, že všechny Vámi poskytnuté osobní údaje budou shromažďovány a zpracovány pouze pro vyhledávání vhodné nabídky pracovního uplatnění uchazeče v rámci skupiny Unipetrol.</p> <p>Prohlášení: Prohlašuji, že v souladu s ustanovením zákona č. 101/2000 Sb., zákon na ochranu osobních údajů, ve znění pozdějších předpisů, souhlasím se zpracováním veškerých mých osobních údajů uvedených v dotazníku externího uchazeče o zaměstnání, které tímto poskytuji společnosti UNIPETROL SERVICES, s.r.o., za účelem získání zaměstnání v rámci skupiny Unipetrol. Tento souhlas uděluji na dobu 1 roku od data odeslání tohoto dotazníku.</p>			
Datum:	Podpis:		