



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Bakalářská práce

Řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci

Vypracovala: Lucie Veisheiplová
Vedoucí práce: doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

České Budějovice 2016

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lucie VEISHEIPLOVÁ**
Osobní číslo: **E13512**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je zhodnotit současný stav v oblasti řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci a stanovit návrhy na zlepšení.

Metodika práce:

1. Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma,
2. Charakteristika vybrané organizace,
3. Zhodnocení oblasti ŘLZ a spokojenosti pracovníků,
4. Dotazníkové šetření,
5. Zpracování dat a jejich interpretace,
6. Návrhy na zlepšení v oblasti ŘLZ.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Charakteristika vybrané organizace.
5. Analýza současného stavu.
6. Diskuze a návrh změn.
7. Závěr.
8. Přehled použité literatury.
9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **40-50 s.**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Armstrong, M. (2007). Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada.

Bělohávek, F. (2008). Jak vést a motivovat lidi. Brno: Computer Press.

Dvořáková, Z. (2007). Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck.

Halík, J. (2008). Vedení a řízení lidských zdrojů. Praha: Grada.

Chandler, S. (2010). 100 způsobů, jak motivovat druhé. Bratislava: Eugenika.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **9. ledna 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2016**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
E.S.
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 9. ledna 2015

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne

.....

Lucie Veisheiplová

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. Petru Řehořovi, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady při psaní mé bakalářské práce.

Dále bych chtěla vyjádřit své díky Ing. Josefu Boháčovi za umožnění vzniku této práce a všem zaměstnancům firmy RICHMONT-CZ a.s., zejména paní Ivě Logrové za všestrannou pomoc, ochotu a poskytnutí materiálů pro zpracování mé bakalářské práce.

V neposlední řadě děkuji své rodině za podporu během celého studia.

Obsah

1	Úvod	4
2	Literární přehled	5
2.1	Pojetí a význam personální práce	5
2.2	Definice řízení lidských zdrojů	5
2.3	Cíle řízení lidských zdrojů	6
2.4	Analýza a vytváření pracovních míst	6
2.4.1	Vytváření úkolů a pracovního místa	6
2.4.2	Analýza pracovního místa	7
2.5	Plánování pracovníků	8
2.6	Získávání pracovníků	9
2.7	Výběr pracovníků	10
2.8	Přijímání pracovníků	11
2.9	Rozmísťování pracovníků	12
2.10	Hodnocení pracovníků	12
2.11	Vzdělávání pracovníků	13
2.11.1	Metody vzdělávání pracovníků	15
2.12	Odměňování pracovníků	15
2.13	Pracovní vztahy	16
2.14	Péče o pracovníky	17
2.15	Personální informační systém	18
2.16	Motivace pracovníků	18
2.17	Spokojenost pracovníků	19
3	Cíl a metodika	20
3.1	Cíl práce	20
3.2	Metodika	20
3.2.1	Studium odborné literatury	20
3.2.2	Charakteristika vybrané organizace	20
3.2.3	Zhodnocení oblasti ŘLZ a spokojenosti pracovníků	21
3.2.4	Dotazníkové šetření	21
3.2.5	Zpracování dat a jejich interpretace	22
3.2.6	Návrhy na zlepšení v oblasti ŘLZ	22

4	Charakteristika vybrané organizace	23
5	Analýza současného stavu	25
5.1	Analýza personálních činností	26
5.1.1	Popis personálního útvaru.....	26
5.1.2	Analýza a vytváření pracovních míst.....	26
5.1.3	Plánování pracovníků	27
5.1.4	Získávání pracovníků.....	27
5.1.5	Výběr pracovníků	28
5.1.6	Přijímání pracovníků.....	28
5.1.7	Rozmíst'ování pracovníků.....	29
5.1.8	Hodnocení pracovníků	30
5.1.9	Vzdělávání pracovníků	30
5.1.10	Odměňování pracovníků.....	31
5.1.11	Pracovní vztahy.....	32
5.1.12	Péče o pracovníky	32
5.1.13	Personální informační systém.....	33
5.1.14	Motivace pracovníků	34
5.1.15	Spokojenost pracovníků.....	34
5.2	Dotazníkové šetření.....	34
5.2.1	Získávání informací	34
5.2.2	Výsledky dotazníkového šetření.....	35
6	Diskuze a návrh změn	45
6.1	Plánování pracovníků.....	45
6.2	Personální informační systém	46
6.3	Získávání pracovníků	46
6.4	Hodnocení pracovníků	48
6.5	Motivace a odměňování pracovníků	50
6.6	Personální útvar.....	51
6.7	Spokojenost pracovníků	52
7	Závěr.....	54
8	Summary.....	55
9	Přehled použitých zdrojů.....	56
9.1	Knihy.....	56

9.2	Internetové zdroje.....	57
9.3	Interní materiály organizace.....	57

1 Úvod

Oblast řízení lidských zdrojů je jednou z nejdůležitějších oblastí v organizaci. Personální oddělení, neboli oddělení řízení lidských zdrojů, nalezneme v každém větším podniku. Obecně se řízení lidských zdrojů zaměřuje na vše, co se týká člověka a jeho pracovního výkonu.

Lidské zdroje jsou tím nejcennějším, co podnik má. Jejich důležitost se však odráží i v nákladech, které na ně musí být vynaloženy. Proto je třeba pečlivě vybírat takové zaměstnance, kteří uspokojí představy a požadavky vedoucích pracovníků na vykonávanou práci.

Tento zdroj lze považovat za jeden z nejdůležitějších, protože se výraznou měrou podílí na celkové prosperitě podniku. Prostřednictvím lidských zdrojů se podnik pokouší dosáhnout svých cílů a vizí. Lidské zdroje ovlivňují nejen tvorbu strategie firmy, ale také se podílí na její realizaci. I proto lze investici např. do rozvoje a vzdělávání pracovníků podniku považovat za investici, která se podniku vrátí.

Ačkoliv je lidská pracovní síla pro podnik jedním z nejdůležitějších zdrojů, vzniká v oblasti řízení lidských zdrojů množství nedostatků. Každý vedoucí manažer, který chce efektivně vést podnik k úspěchu, by měl mít určité znalosti v této oblasti, aby bylo možné předejít co největšímu počtu těchto nedostatků.

Tato bakalářská práce se zaměřuje na řízení lidských zdrojů a vyzdvihnutí důležitosti jednotlivých oblastí personálního řízení jako jsou např. vzdělávání, motivace a další. Právě motivace je důležitým aspektem, který určuje způsob, jakým zaměstnanci pracují. Motivovaní lidé mají chuť pracovat, jsou snaživí, v organizaci jsou spokojení a do vykonávané práce vkládají co největší úsilí. Takového smýšlení zaměstnanců by měla chtít firma dosáhnout.

Mým cílem v této práci je shrnutí nejdůležitějších oblastí řízení lidských zdrojů, jejich následné ověření a praktické zkoumání v organizaci RICHMONT-CZ a.s., posouzení aplikace a fungování teoretických východisek v praxi, identifikace dílčích oblastí, které by bylo možné zlepšit, případně zpracování a návrh konkrétních námětů v dotčené oblasti.

2 Literární přehled

2.1 Pojetí a význam personální práce

Jakákoliv organizace může fungovat pouze tehdy, shromáždí-li, propojí, uvede do pohybu a bude využívat:

- a) materiální zdroje,
- b) finanční zdroje,
- c) lidské zdroje a
- d) informační zdroje.

Shromažďování, propojování a využívání těchto zdrojů představuje stěžejní úkol řízení organizace.

Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje (Koubek, 2007).

V průběhu 50. a 60. let se ve vyspělém zahraničí začala formovat nejnovější koncepce personální práce označovaná jako Řízení lidských zdrojů, která se stává jádrem a nejdůležitější složkou řízení organizace, a zároveň je nedůležitější úlohou manažerů, kde se personálními otázkami zabývají všichni manažeři organizace. Tímto postavením personální práce se vyjadřuje důležitost člověka a lidské pracovní síly jako výrobního vstupu a motoru celkové činnosti organizace. Lidé totiž uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání, proto představují pro organizaci nejcennější a zpravidla také nejdražší zdroj rozhodující o prosperitě organizace (Koubek, 2007).

2.2 Definice řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů můžeme definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají, tj. lidí v ní pracujících, kteří individuální nebo týmovou formou přispívají k dosahování cílů organizace (Armstrong, 2007).

Řízení lidských zdrojů tvoří tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, podniku a spolupracovníkům, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje (Koubek 2000).

Na lidské zdroje je třeba nazírat jako na sféru strategického významu, která ovlivňuje ve své podstatě nejen tvorbu strategie firmy, ale i její realizaci (Veber, 2003).

2.3 Cíle řízení lidských zdrojů

Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečení kvantitativní a kvalitativní stránky lidských zdrojů. Mezi kvantitativní stránky patří počet, věková a profesní struktura a formální kvalifikace. Mezi kvalitativní pak výkonnost, tvořivost, motivace a identifikace s cíli firmy (Kleibl, Dvořáková & Šubrt, 2001).

Za obecný cíl řízení lidských zdrojů můžeme považovat zajištění schopnosti organizace plnit své cíle prostřednictvím lidí (Armstrong, 2007).

2.4 Analýza a vytváření pracovních míst

2.4.1 Vytváření úkolů a pracovního místa

Ekonomické ukazatele, jako jsou produktivita práce, náklady a také míra uspokojení potřeby pracovníků, jsou ovlivněny způsobem, jakým je pracovní proces rozdělen na jednotlivé pracovní úkoly. Práce formuje osobnost člověka. Motivačně a pozitivně působí takový pracovní úkol, který umožňuje se stále učit a rozvíjet schopnosti pracovníka. Naopak velmi jednoduchá práce, kdy pracovník nemůže využívat své znalosti a schopnosti, se může projevit v celkové pasivitě a demotivaci.

Současné požadavky na pracovní úkol lze shrnout do těchto zásad:

- Nesmí člověka poškozovat – musí být zajištěna ochrana jeho života a zdraví.
- Pracovní zátěž musí být dlouhodobě únosná.
- Musí využívat znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníka.
- Měl by pracovníka uspokojovat.

- Měl by umožňovat rozvoj pracovníka, prohlubování a zvyšování jeho kvalifikace.

Pracovní místo můžeme definovat jako nejmenší jednotku v organizační struktuře, která připadá na jednoho pracovníka (Dvořáková, 2007).

Ještě před tím, než začneme seskupovat jednotlivé pracovní úkoly do pracovního místa, měli bychom si odpovědět na tyto otázky:

- | | |
|----------|---|
| 1. CO? | Jaký úkol je třeba splnit. |
| 2. KDE? | Umístění organizace a pracoviště. |
| 3. KDY? | Časový interval, kdy se úkol plní. |
| 4. PROČ? | Důvody, proč organizace vyžaduje plnění úkolu. |
| 5. JAK? | Metody provedení práce. |
| 6. KDO? | Duševní a fyzické vlastnosti a schopnosti pracovníka. |
- (Koubek, 2007).

2.4.2 Analýza pracovního místa

Analýza pracovního místa představuje proces sběru, analyzování a uspořádání informací týkajících se obsahu práce s cílem vytvořit základ pro popis pracovního místa a podklady pro získávání, vzdělávání pracovníků, pro hodnocení práce a řízení pracovního výkonu (Armstrong, 1999).

Analýzu pracovního místa můžeme rozdělit na dva okruhy:

- A. Otázky týkající se pracovních úkolů.
- B. Otázky týkající se pracovníka.

Otázky týkající se pracovních úkolů nám dávají odpovědi na to, kdo práci vykonává, jaký je název práce, co vyžaduje daná práce, kde a jak se provádí, proč se práce vykonává právě takovým způsobem atd.

Otázky týkající se pracovníka se zaměřují na fyzické a duševní požadavky pracovníka, jeho dovednosti, vzdělání, kvalifikaci, pracovní zkušenosti atd.

Tato skupina otázek je zaměřena na charakteristiky schopností, osobnost a chování pracovníka pro práci na pracovním místě. Odpovědi na tyto otázky tvoří tzv. specifikaci pracovního místa, nebo také specifikaci požadavků pracovního místa na pracovníka.

Analýza pracovního místa vyžaduje periodickou aktualizaci popisu a specifikaci pracovního místa. Měla by práci zobrazovat tak, jak skutečně v daném okamžiku vypadá, nikoli jak vypadala v minulosti nebo jak by měla vypadat v budoucnu (Koubek, 2007).

2.5 Plánování pracovníků

Plánování lidských zdrojů se zabývá předpovědí budoucích požadavků organizace na lidské zdroje a zjišťuje, jaké lidské zdroje, z hlediska počtu a struktury, jsou schopny tyto nároky zrealizovat. Plánování lidských zdrojů pomáhá managementu organizace předcházet nadbytečnosti pracovníků, rozhodovat o získávání pracovníků a jejich rozmístění, rozhodovat o podnikovém vzdělávání a rozvoji, vývoji personálních nákladů, organizace práce a pracovní době (Dvořáková, 2007).

Obecně plánování lidských zdrojů propojuje zdroje s potřebami organizace z dlouhodobého hlediska (na více než jeden rok), ale někdy se týká i krátkodobějších požadavků. Plánování lidských zdrojů neustále hledá způsoby, jak zefektivnit využití zaměstnanců v současnosti i v budoucnosti (Armstrong, 1999).

Konkrétněji lze říci, že plánování lidských zdrojů usiluje o to, aby organizace měla nejen v současnosti, ale i v budoucnosti pracovní síly:

- a) v potřebném množství (kvalita),
- b) s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi (kvalita),
- c) s žádoucími osobnostními charakteristikami,
- d) optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci,
- e) flexibilní a připravené na změny,
- f) optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků organizace,
- g) ve správný čas a
- h) s přiměřenými náklady (Koubek, 2007).

Personální plánování můžeme rozdělit na:

- a) plánování potřeby pracovníků,
- b) plánování pokrytí potřeby pracovníků,
- c) plánování personálního rozvoje (kariéry) jednotlivých pracovníků.

Plánování potřeby pracovníků je v podstatě plánováním pracovních míst, jinak řečeno plánováním poptávky po pracovních silách. Zatímco plánování pokrytí potřeby pracovníků je předvídáním nabídky pracovních sil v organizaci i mimo ni a vytyčením způsobů, jak pro organizace zabezpečit potřebné zdroje pracovních sil (Koubek, 2007).

2.6 Získávání pracovníků

Získávání pracovníků je činnost, která má za úkol přilákat na volná pracovní místa dostatečné množství odpovídajících uchazečů a to vše v požadovaném termínu s vynaložením přiměřených nákladů. Tato činnost spočívá v informování o volných pracovních místech, nabízení volných pracovních míst a vyhledávání vhodných lidských zdrojů pro tato pracovní místa (Koubek, 2007).

Organizace může obsazovat volná pracovní místa z vnitřních nebo vnějších zdrojů pracovníků. V první řadě je třeba uvažovat o vnitřních zdrojích pracovníků, ačkoliv některé organizace požadují, aby uchazeči z vnitřních zdrojů měli stejné výchozí podmínky jako uchazeči ze zdrojů vnějších (Armstrong, 2007).

Vnitřními lidskými zdroji organizace jsou její zaměstnanci. Získávání pracovních sil z vnitřních zdrojů je výhodou z různých důvodů, mezi které patří například lepší znalosti interních kandidátů zaměstnavatelem, znalost organizace zaměstnancem, zvyšuje pracovní spokojenost zaměstnanců, zlepšuje pracovní morálku a motivovanost zaměstnanců, pracovní klima v organizaci atd. (Dvořáková, 2007).

Nevýhodou vnitřních zdrojů může být povyšování pracovníků až na místo, kde nebudou schopni úspěšně plnit úkoly, může docházet k soutěžení o povýšení, což může negativně ovlivnit morálku a mezilidské vztahy a do organizace nepronikají nové myšlenky a přístupy z venku (Koubek, 2007).

Mezi vnitřní zdroje pracovních sil můžeme zařadit:

- a) pracovníky uspořené v důsledku technologického rozvoje,
- b) pracovníky uvolňované v souvislosti s organizačními změnami nebo s ukončením nějaké činnosti,
- c) pracovníky, kteří dozráli k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci, než jakou vykonávali doposud,

- d) pracovníky, kteří jsou účelně využíváni na svém pracovním místě, ale z nějakého důvodu mají zájem přejít na uvolněné či nově vytvořené pracovní místo (Koubek, 2007).

Získávání z vnějších zdrojů naopak přináší jiné pohledy a odlišné přístupy k řešení problémů, které mohou být pro organizaci inspirací a mohou vést ke změnám (Dvořáková, 2007).

Za další výhodu získávání pracovníků z vnějších zdrojů můžeme považovat, že škála schopností a talentů mimo organizace je mnohem větší, než by bylo možné nalézt uvnitř organizace. Získávání vysoce kvalifikovaných pracovníků z vnějších zdrojů je také zpravidla levnější, snadnější a mnohdy i rychlejší než je vychovávat uvnitř organizace.

Nevýhodami jsou naopak obtížnější a nákladnější přilákání, kontaktování a hodnocení uchazečů, delší adaptace a orientace pracovníků, možnost vzniku nepříjemností s dosavadními pracovníky organizace, kteří se cítili kvalifikováni a oprávněni získat pracovní místo (Koubek, 2007).

Mezi vnější zdroje pracovníků můžeme zařadit:

- a) absolventy škol,
- b) ženy na mateřské dovolené,
- c) uchazeče o zaměstnání vedené na úřadu práce,
- d) občany se zdravotním postižením,
- e) občany v produktivním věku,
- f) cizince a pracovníky jiných organizací, kteří chtějí změnit zaměstnavatele (Dvořáková, 2007).

2.7 Výběr pracovníků

Výběr pracovníků představuje činnost navazující na získávání pracovníků, jejímž cílem je identifikovat a vybrat mezi uchazeči o práci takové, kteří budou nejlépe vyhovovat požadavkům obsazovaného pracovního místa, budou výkonní a nebudou jednat nežádoucím způsobem, který snižuje produktivitu a kvalitu práce. Pomocí metod výběru organizace sbírá a hodnotí informace o uchazečích a dokáže předpovědět efektivnost pracovníka. Jedná se o proces porovnávání, na kolik se shoduje profil pracovníka s požadavky na pracovní místo nebo s požadovanými pracovními

způsobilostmi. Výběr se provádí při přijetí pracovníka z vnějších zdrojů i při interním povyšování, uvolňování a rozmisťování (Dvořáková, 2007).

Výběr kandidátů z externího prostředí je náročnější vzhledem k tomu, že organizace musí hodnotit pracovníky pouze na základě informací obsažených v jejich žádostech a životopisech nebo na základě dojmu, který učiní při pohovoru (Ludlow & Pantan, 1995).

2.8 Přijímání pracovníků

Přijímání pracovníků představuje řadu procedur, které následují po informování uchazeče o zaměstnání, že byl pro danou pracovní pozici vybrán a jeho akceptováním nabídky zaměstnání v organizaci a končí dnem nástupu pracovníka do zaměstnání. Přijímání pracovníků můžeme chápat dvojím způsobem. Užší pojetí se zabývá nově přicházejícími pracovníky, širší pojetí pak přechodem stávajícího pracovníka podniku na nové místo v rámci organizace.

Nejdůležitější formální náležitostí přijímání pracovníků je podepsání pracovní smlouvy nebo jiného dokumentu, na základě které bude pracovník svou práci vykonávat (Koubek, 2007).

Nejběžnějším a nejčastějším dokumentem, na základě kterého vzniká pracovní poměr, je pracovní smlouva.

Pracovní smlouva je právním aktem, který má své náležitosti, které je potřeba dodržovat. Hlavní zásadou je, že smlouva musí být písemná. Existuje ovšem výjimka při sjednání pracovního poměru na dobu kratší než 1 měsíc. Co se týká obsahu, pracovní smlouva musí vždy obsahovat sjednaný druh práce, na který je zaměstnanec přijímán, místo výkonu práce a datum nástupu do práce. Pracovní smlouva může obsahovat další podmínky jako např. výši mzdy, zkušební dobu, dobu trvání pracovního poměru, pracovní dobu atd. (Kahle & Stýblo, 1998).

Mezi další formální náležitosti přijímání pracovníků patří:

- seznámení nového pracovníka s právy a povinnostmi vyplývající z pracovního poměru v organizaci a zodpovězení případných dotazů pracovníka,
- vstupní lékařská prohlídka nového pracovníka,

- po podpisu pracovní smlouvy zařazení pracovníka do personální evidence (pořízení osobní karty, mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení, vystavení podnikového průkazu apod.),
- uvedení na pracoviště pracovníkem personálního útvaru,
- ústní seznámení bezprostředním nadřízeným s právy a povinnostmi, s předpisy BOZP a s ostatními pracovníky dané organizační jednotky, popř. s jeho nejbližšími spolupracovníky,
- poskytnutí informací nadřízeným pracovníkovi o sociálně hygienických podmínkách práce,
- zavedení pracovníka na místo, kde bude svou práci vykonávat, je mu přiděleno a předáno nezbytné zařízení potřebné k výkonu práce a jsou mu přiděleny první pracovní úkoly (Koubek, 2000).

2.9 Rozmíst'ování pracovníků

Rozmíst'ování pracovníků lze nejpřesněji definovat jako kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními úkoly a s pracovními místy s cílem optimalizovat vztah mezi člověkem, jeho prací a pracovním místem, a tím dosahovat zlepšování individuálního, týmového i celoorganizačního pracovního výkonu (Koubek, 2007).

Obecně lze říci, že jde o posílání pracovníků na určité místo, aby tam vykonávali určitou práci (Koubek, 2003).

Rozmíst'ováním pracovníků se organizace snaží plnit úkoly řízení lidských zdrojů jako je například dát správného člověka na správné místo, respektive pověřit člověka jemu přiměřenými úkoly, optimálně využívat jeho pracovních schopností, formovat pracovní týmy a brát v úvahu potřebu personálního a sociálního rozvoje jedince (Koubek, 2007).

2.10 Hodnocení pracovníků

Před tím, než začne manažer hodnotit výkony svých zaměstnanců, měl by vzít v úvahu, jaké pracovní prostředí jim bylo vytvořeno.

Hodnocení výkonu zahrnuje posudek toho, jak zaměstnanec přistupuje ke své práci, jaká je jeho produktivita a jak si svou práci dokáže zkoordinovat.

Hodnocení práce pak reflektuje přínos zaměstnance pro firmu a důležitost jeho práce. Vše je pak ohodnoceno odpovídající mzdou (Halík, 2008).

Hodnocení má význam pro podnik, pro vedoucí pracovníky i pro samotné zaměstnance. Hodnocení pracovního výkonu je pro vedoucí pracovníky velmi důležitou činností, dává zpětnou vazbu zaměstnancům, motivuje je, usměrňuje jejich další činnosti a rozvoj, stanovuje jejich mzdu. Vedoucí hodnotí pracovníky při každodenním styku, systematicky při pravidelných setkáních, při stanovování finanční odměny, po dosažení určitých pracovních výsledků nebo při příležitosti hodnocení cílů (Bělohlávek, 2005).

Podnik využívá hodnocení pracovníků zejména pro:

- zvýšení osobní výkonnosti jednotlivců,
- využití a rozvoj potenciálu pracovníků,
- navrhování a plánování personálních záloh,
- zlepšení komunikace mezi vedoucími a pracovníky, komunikační spojení jednotlivých úrovní řízení.

Hodnocení umožňuje vedoucím pracovníkům:

- motivovat pracovníky k dosahování vyššího výkonu,
- zřetelně vyjádřit své názory na pracovníky, dávat pracovníkům zpětnou vazbu a tím usměrňovat jejich činnost,
- rozvíjet přesnosti pracovníků a eliminovat jejich slabé stránky, pochopit zájmy a přání pracovníků, týkající se jejich dalšího rozvoje,
- plánovat rozvojové aktivity,
- stanovovat spravedlivou mzdu, zejména pak pohyblivé složky mzdy (Bělohlávek, 2008).

2.11 Vzdělávání pracovníků

Vzhledem k tomu, že požadavky na znalosti a dovednosti člověka se v dnešní době neustále mění, je třeba, aby si člověk, pokud chce být zaměstnatelný a mohl fungovat jako pracovní síla, neustále prohluboval a doplňoval své znalosti a dovednosti (Koubek, 2007).

Vzdělávání a rozvoj pracovníků se orientuje na formování pracovních schopností člověka a té části jeho osobnosti, prostřednictvím které si vytváří hodnoty, a to za

účelem zlepšování pracovního výkonu jednotlivců, naplnění jejich individuálních cílů týkajících se pracovní kariéry a zlepšování výkonnosti organizace jako celku (Dvořáková, 2007).

V souvislosti s formováním pracovních schopností je však třeba rozlišovat formování pracovních schopností člověka a formování pracovních schopností pracovníka. U formování pracovních schopností člověka jde o formování pracovních schopností v obecném smyslu, v průběhu celého života, bez ohledu na to kdy, kde a z čí iniciativy se uskutečňuje. V druhém případě jde pak o aktivitu souvisící s prací, kterou pracovník vykonává, či s organizací, ve které pracuje. Jde o aktivitu organizovanou, podporovanou nebo umožňovanou organizací v rámci její personální a sociální práce. Formování pracovních schopností pracovníka je tedy součástí formování pracovních schopností člověka, ve které se angažuje zaměstnavatel (Koubek, 2000).

V systému formování pracovních schopností člověka rozlišujeme tři kategorie:

- a) oblast všeobecného vzdělávání,
- b) oblast odborného vzdělávání,
- c) oblast rozvoje (rozšiřování kvalifikace).

V oblasti všeobecného vzdělávání se formují základní, všeobecné znalosti a dovednosti. Tato oblast je orientovaná na sociální rozvoj jedince a na jeho osobnost. Tato činnost je zajišťována státem (Koubek, 2007).

Mezi oblasti odborného vzdělávání patří:

- **orientace** – zajišťuje rychlou a efektivní adaptaci na organizaci, kolektiv zaměstnanců a práci na konkrétním pracovním místě,
- **prohlubování kvalifikace (doškolení)** – přizpůsobení odborných znalostí zaměstnanců specifickým požadavkům pracovního místa, zaměstnavateli slouží ke zvyšování výkonu zaměstnance, zaměstnanci slouží ke zvyšování uplatňování na vnitřním trhu organizace,
- **rekvalifikace (přeškolení)** - umožňuje zaměstnancům vykonávat práci na jiném než současném místě díky získávání nových znalostí a dovedností,
- **profesní rehabilitace** – dochází k opětovnému zařazení osob, které nemohly dlouhodobě vykonávat dosavadní zaměstnání (Dvořáková, 2007).

Oblast rozvoje se zaměřuje na kariéru pracovníka, na získání širší palety znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné k výkonu dosavadní práce (Koubek, 2007).

V organizacích rozlišujeme tři základní přístupy k vytváření a uplatňování politiky rozvoje:

- organizace bez strategie – vzdělávání zaměstnanců nepatří mezi strategické priority, vzděláváním se buď nezabývají vůbec, nebo pouze ojediněle,
- nesystematická koncepce interního vzdělávání – aktivity spojené se vzděláváním vznikají náhodně a zaměřují se na pokrytí momentální potřeby vzdělávání,
- systematické vzdělávání pracovníků – vzdělávání a rozvoji pracovníků je věnována velká pozornost, dochází k neustálému hledání optimálních variant vzdělávání (Dvořáková, 2007).

2.11.1 Metody vzdělávání pracovníků

Metod vzdělávání pracovníků existuje obrovská škála. Tyto metody můžeme rozdělit na:

- **metody vzdělávání při výkonu práce** (na pracovišti) – zahrnují demonstrování, koučování, rotaci práce, counselling, asistování a mentoring,
- **metody vzdělávání mimo pracoviště** – používané ve formálních vzdělávacích kurzech mimo pracoviště, zahrnují přednášky, debaty, diskuse, metodu objevování, případové studie, hraní rolí, simulaci, skupinová cvičení, team building, školení nebo učení se hrou a semináře,
- **metody používané na pracovišti i mimo pracoviště** – zahrnující instruktáž, otázky a odpovědi, učení se akcí, pověření úkolem, projekty, vzdělávání pomocí počítačů, interaktivní video a video (Armstrong, 1999).

2.12 Odměňování pracovníků

V moderním pojetí neznamena odměňování pracovníků pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci jako kompenzaci za vykonanou práci. Odměňování zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly), a také zaměstnanecké výhody.

Rozlišujeme vnitřní a vnější odměny. Vnitřní odměny nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, se zážitky z práce, s radostí, kterou mu práce přináší apod. O vnějších odměnách, ať už v méně či více hmatatelné formě, rozhoduje organizace. Patří sem např. zařazení na určité pracoviště, přidělení přístroje, vzdělávání poskytované organizací atd. (Koubek, 2007).

Pojem mzda znamená peněžité plnění nebo plnění peněžité hodnoty (naturální mzda), poskytovaná zaměstnanci za vykonanou práci. Mzda se sjednává především v pracovní smlouvě nebo v kolektivní smlouvě.

Platem jsou nepeněžité plnění poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci za vykonanou práci. Plat se poskytuje podle zákona o platu a podle příslušného nařízení vlády (Kahle & Stýblo, 1998).

Mezi základní mzdové formy patří:

- a) **časová mzda a plat** - hodinová, týdenní, či měsíční částka,
- b) **úkolová mzda** - určitá částka za každou odvedenou jednotku práce,
- c) **podílová (provizní) mzda** - odměna zcela nebo z části závislá na prodaném množství (např. kusů),
- d) **mzdy za očekávané výsledky práce** – odměny za dohodnutý soubor prací, za dohodnutý výkon,
- e) **mzdy a platy za znalosti a dovednosti** – odměna vázána na to, zda je pracovník schopen kvalifikovaně a efektivně vykonávat úkoly řady různých pracovních míst nebo prací,
- f) **mzdy a plat za přínos** – přínos je dán výsledky, kterých je dosaženo a schopnostmi uplatněnými při dosahování výsledků,
- g) **dodatkové formy mzdy** – odměňují výkon nebo zásluhy, popřípadě obojí, např. odměna za úsporu času, prémie, osobní ohodnocení, příplatky, ostatní výplaty atd. (Koubek, 2007).

2.13 Pracovní vztahy

George Elton Mayo ve dvacátých letech našeho století se svými spolupracovníky upozornil na význam sociálních vztahů a pracovní spokojenosti pro úspěch organizace a výkon pracovníků. Bývá považován za zakladatele školy lidských vztahů, která

označuje interpersonální vztahy za nejdůležitější motivační faktor, který je silnější než zájmy pracovníků i než zájmy organizace (Bělohlávek, 2008).

S výjimkou firem tvořených jedním člověkem nebo s výjimkou izolovaných pracovišť probíhá práce v těsných vazbách na spolupracovníky, se všemi důsledky, které přináší přítomnost druhých lidí. Vznikají vzájemné vztahy různé intenzity a kvality, dochází ke vzájemnému ovlivňování, spolupráci, rivalitě apod. (Štikar, Rymeš, Riegel & Hoskovec, 2003).

Při výkonu práce může docházet ke vzniku formálních či neformálních vztahů. Neformální vztahy představují příležitostné vztahy, mnohdy odrážející charakteristiky účastníků. Formální vztahy jsou naopak upravované nejrůznějšími pravidly, kterými mohou být například pracovní řád, zákoník práce, Listina základních práv a svobod atd.

Při práci v organizacích vznikají vztahy, které můžeme rozdělit následovně:

- a) vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, tzv. zaměstnanecké vztahy,
- b) vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením, zpravidla odbory nebo komorami zaměstnanců,
- c) vztahy mezi odbory, popřípadě jinými druhy sdružení zaměstnanců, a zaměstnavatelem, tzv. kolektivní pracovní vztahy,
- d) vztahy mezi nadřízeným a podřízeným,
- e) vztahy k zákazníkům a veřejnosti,
- f) vztahy mezi pracovními kolektivy v organizaci,
- g) vztahy mezi spolupracovníky (Koubek, 2007).

2.14 Péče o pracovníky

Péče o pracovníky se poskytuje z důvodů, které bezprostředně nesouvisí s jimi vykonávanou prací, i když mohou obecně souviset s jejich pracovištěm.

Služby péče o pracovníky můžeme rozdělit do dvou kategorií:

- **individuální nebo osobní služby** – souvisí s nemocí, úmrtím blízké osoby, problémy v rodině a v zaměstnání, problémy starších nebo penzionovaných pracovníků,
- **skupinové služby** – zaměřující se na sportovní a společenské aktivity, kluby pro penzionovaný personál a pomoc dobročinným organizacím (Armstrong, 2007).

K poskytování těchto služeb vede zaměstnavatele několik důvodů, mezi které můžeme zařadit například:

- snaha stát se atraktivní firmou pro potencionální zaměstnance,
- stabilizace klíčových pracovníků,
- motivace k práci,
- zvýšení spokojenosti s prací,
- atd. (Kleibl, Dvořáková & Šubrt 2001).

2.15 Personální informační systém

Personální informační systém představuje uspořádaný počítačový systém zjišťování, uchovávání, zpracovávání a poskytování informací o všem, co se týká personální práce v organizaci a co je pro ni potřebné. Jeho nedílnou součástí je soubor metod a postupů používaných k práci s informacemi, včetně pravidel týkajících se přístupu k těmto informacím (Koubek, 2007).

Personální informační systém by se měl skládat z těchto subsystémů:

- a) Informace o pracovnících.
- b) Informace o pracovních místech.
- c) Informace o personálních činnostech.
- d) Informace o vnějších podmínkách (Koubek, 2007).

2.16 Motivace pracovníků

Motivaci můžeme definovat jako ochotu něco dělat, která je podmíněná schopností této aktivity uspokojovat nějakou potřebu člověka (Koubek, 2003).

K motivaci dochází při očekávání lidí, že určitá akce pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle, ceněné odměny – takové, která uspokojuje jejich individuální potřeby.

Dobře motivovaní lidé jsou lidé, kteří mají jasně definované cíle a podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Takoví lidé efektivně pracují, protože jsou si vědomi toho, že jejich úsilí slouží jak k uspokojení potřeb organizace, tak jejich vlastních zájmů (Armstrong, 1999).

Motivace podřízených pracovníků bývá označována jako hlavní úkol vedoucích pracovníků. Pokud nejsou spolupracovníci dostatečně dobře motivováni, označuje se to často jako „problém řízení, respektive vedení“ (Niermeyer & Seyffert, 2005).

Steve Chandler (2010) ve své knize uvádí, že pokud chce manažer motivovat druhé, musí nejdříve zjistit, odkud pochází jeho motivace, naučit se sebekázní, používat pozitivní přístup, být příkladem, motivovat činem a další.

Velké množství manažerů se domnívá, že veškerá motivace pracovníků je otázkou finanční. Abraham Maslow však ve 40. letech ukázal, že existuje řada jiných motivů, které mohou firmy využít, a které nic nestojí. Maslow určil pět skupin potřeb a seřadil je do hierarchického uspořádání, které se nazývá Maslowova pyramida potřeb nebo Maslowova hierarchie potřeb. Mezi tyto potřeby patří:

- a) fyziologické potřeby,
- b) potřeby bezpečí a jistoty,
- c) sounáležitost,
- d) potřeby uznání a ocenění,
- e) sebeaktualizace (Bělohlávek, 2005).

2.17 Spokojenost pracovníků

Pracovní spokojenost či nespokojenost výrazně determinuje celkovou kvalitu života, projevuje se ve významném vztahu k duševnímu a fyzickému zdraví jedince.

Tato spokojenost je ovlivňována velkým množstvím faktorů. Vnější faktory jsou významnou skupinou faktorů, které ovlivňují pracovní spokojenost a jsou na pracovníkovi nezávislé. Můžeme sem zařadit finanční ohodnocení, samotnou práci, pracovní postup, způsob vedení, pracovní skupinu a pracovní podmínky.

Mzda nebo plat je významným faktorem, který výrazně ovlivňuje nespokojenost v práci, pokud je nepříznivý. Pro určitý okruh pracovníků je dominantním faktorem, který způsobuje spokojenost pracovníků (např. u pracovníků v dělnických profesích).

Obecně pracovní spokojenost pozitivně ovlivňuje taková práce, která je pro pracovníka zajímavá, poskytuje mu žádoucí sociální status, je rozmanitá a pracovník má potřebnou zpětnou vazbu o jejím průběhu a výsledcích (Štikar, Rymeš, Riege & Hoskovec, 2003).

3 Cíl a metodika

3.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je zhodnotit současný stav v oblasti řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci a stanovit návrhy na zlepšení.

3.2 Metodika

Sběr dat

Pro vypracování této práce byla použita primární a sekundární data. Primární data sestávají z dotazníkového šetření, rozhovoru s personalistkou podniku a v neposlední řadě z pozorování činnosti podniku v době, kdy jsem zde byla na praxi. Sekundárními daty se rozumí vstupy z odborné literatury, jejich prostudování a aplikace. Jednotlivé metodické postupy jsou zpracovány v následujících částech práce.

3.2.1 Studium odborné literatury

Studium odborné literatury se zaměřuje na prostudování knih, článků a časopisů zaměřených na řešené téma a výběr toho nejpodstatnějšího pro shrnutí a doplnění dosavadních znalostí tohoto oboru. Nejvíce byla využita Akademická knihovna Jihočeské univerzity a Jihočeská vědecká knihovna, kde je k dispozici velké množství titulů potřebných pro zpracování tématu.

3.2.2 Charakteristika vybrané organizace

Charakteristika daného podniku byla provedena na základě podkladů získaných z interních materiálů organizace poskytnutých personalistkou. Konkrétně se jednalo o Příručku integrovaného managementu a Organizační řád.

Další informace byly čerpány z internetových stránek organizace.

3.2.3 Zhodnocení oblasti ŘLZ a spokojenosti pracovníků

Pro zhodnocení současného stavu oblasti řízení lidských zdrojů a spokojenosti pracovníků sloužily především informace získané z výkladu personalistky společnosti. První schůzka týkající se základních informací proběhla v polovině listopadu a trvala přibližně dvě hodiny. Další, zásadní schůzka, se uskutečnila na začátku února, kdy personalistka podniku zodpovídala předem připravené otázky vztahující se k jednotlivým oblastem řízení lidských zdrojů. Otázky byly rozděleny do 15 částí, které byly dále rozčleněny na podrobnější podotázky. Jednotlivé otázky a podotázky pak sama personalistka společnosti doplňovala o další informace z reálné praxe. Odpovědi na otázky byly zaznamenávány do počítače a následně zpracovány. Seznam otázek pro rozhovor s personalistkou podniku je k nahlédnutí v přílohách práce viz příloha 1. Celkově byla konzultace rozdělena do několika etap a v součtu trvala přibližně sedm hodin. Při zpracovávání kapitol 5.1.9 a 5.1.11 bylo také čerpáno z interních materiálů organizace, konkrétně z Příručky integrovaného managementu.

3.2.4 Dotazníkové šetření

Nejzásadnějším zdrojem informací pro zhodnocení systému řízení lidských zdrojů a spokojenosti pracovníků bylo dotazníkové šetření provedené v dané organizaci.

Dotazník byl vytvořen na základě osobních zkušeností s podnikem i zpracované teorie a následně byl konzultován s personalistkou i vedením podniku a upraven podle jejich požadavků.

Dotazník byl vytištěn a poté rozdán zaměstnancům organizace společně s jejich docházkovými listy. Bylo tedy zaručeno, že se dotazník dostane ke všem zaměstnancům podniku. Celkem bylo vytištěno 224 dotazníků. Dotazníky byly vyplňovány v písemné podobě a to hlavně z důvodu špatného nebo žádného přístupu některých pracovníků k počítačům.

Dotazník byl anonymní a obsahoval 16 otázek. Dotazník se sestával z uzavřených, polouzavřených otázek a jedné otevřené otázky. Preferovány byly hlavně uzavřené a polouzavřené otázky z důvodu snahy zjednodušit a zrychlit vyplňování dotazníků a také jejich snadnější vyhodnocování na základě omezeného počtu odpovědí.

V dotazníku byly obsaženy filtrační otázky určující pohlaví, věk, vzdělání a pracovní zařazení zaměstnanců. Dále pak otázky zaměřující se na spokojenost pracovníků s pracovním prostředím, vztahy na pracovišti, komunikaci atd., kde měli zaměstnanci možnost uvést důvody své nespokojenosti. Další otázky byly zaměřeny na subjektivní pocity zaměstnanců, které mohou ovlivňovat jejich pracovní nasazení. Celý dotazník je k nahlédnutí na konci práce viz příloha 2.

Distribuce dotazníku proběhla v prvním prosincovém týdnu. Dotazníky byly poté sbírány v několika etapách a to před vánoci, v polovině ledna a v polovině února. V prvním termínu se vrátilo 34 dotazníků, v druhém 10 dotazníků a ve třetím 6 dotazníků. Celková návratnost dotazníků činí tedy pouhých 22 %.

3.2.5 Zpracování dat a jejich interpretace

Pro zpracování a analýzu shromážděného materiálu byl použit program Microsoft Excel 2010. V tomto programu byla vytvořena přehledná tabulka, do které byly vpisovány odpovědi z jednotlivých dotazníků na jednotlivé otázky. Pomocí filtrů bylo následně zkoumáno zastoupení jednotlivých odpovědí na každou otázku. Díky filtrům bylo také možné zjistit, jakým způsobem odpovídali například ženy, muži, dělníci, pracovníci kanceláří apod.

Z hodnot získaných v tomto programu byla pro každou otázku vytvořena tabulka s četností odpovědí a následně vygenerován vhodný graf. Hodnocení jednotlivých otázek tedy proběhlo prostřednictvím obrázků i slovním zhodnocením.

3.2.6 Návrhy na zlepšení v oblasti ŘLZ

Návrhy změn pro zefektivnění personálních činností ve vybrané organizaci byly vytvořeny na základě výsledků dotazníkového šetření a rozhovoru s personalistkou organizace. Pro vytvoření návrhů na zlepšení stávající situace v organizaci byly využity také osobní zkušenosti s prací ve společnosti, konkrétně středoškolskou odbornou praxí.

4 Charakteristika vybrané organizace

Podnikatelská činnost společnosti RICHMONT-CZ a.s. má víceletou tradici, jejíž počátek sahá do roku 1995, kdy se stala přímým pokračovatelem společnosti RICHmont s.r.o.

Z počátku se organizace soustředila na práci v oboru strojírenství a následně pak cílevědomým postupem vytvářela a vytváří vlastní programy finálních výrobků a činností.

Od roku 1996 společnost působí na evropském trhu v oblasti přesného strojírenství a elektromontáže. Základní obory podnikání akciové společnosti jsou strojírenská výroba na CNC obráběcích centrech, výroba a montáž parkovacích systémů, regálových systémů, průmyslové lakování, poradenská činnost v oblasti strojírenství a zprostředkovatelská činnost v oblasti obchodu a služeb. Společnost vyrábí především precizní strojní díly, které jsou dále určeny pro automobilový, elektrotechnický a dřevozpracující průmysl.

Skladba odběratelů výrobků a služeb společnosti je převážně ze zahraničí, přičemž z hlediska stability se jedná o dlouhodobě spolupracující organizace z Německa, Rakouska, Maďarska, Holandska, Španělska aj.

Dominantní činností společnosti jsou procesy kovoobrábění na CNC řízených strojích. V tomto oboru má společnost dlouhodobé zkušenosti a praktické znalosti. Toto je umocněno skutečností, že společnost RICHMONT-CZ a.s. dodává své výrobky do sektoru autoprávního. Propracované moderní a velmi náročné technologie kovoobrábění pokrývající i stroje až s pěti osami řízení a umožňují tím splnit zákazníkům i velmi komplikovaná přání včetně 3D obrábění. Velkou předností v tomto oboru činnosti je právě ucelený systém zahrnující programové vybavení, přenos zpracovaných dat a samozřejmě i ověření dosaženého výsledku na přesných měřicích přístrojích kontrolního střediska.

Další činností, kterou se společnost zabývá, je laserová technologie dělení materiálů. Tato technologie patří mezi nejmodernější a nejpresnější metody dělení materiálu.

V oblasti zámečnické výroby se společnost zaměřuje na výrobu rozmanitých ocelových dílů a souborů lehčího provedení – zábradlí, ploty, vrata, dveře, schodiště, lávky a další podobné prvky pro stavebnictví či průmysl, nebo je po dohodě možné vyrobit i těžké

ocelové konstrukce (sloupy, nosníky apod.) na svařovacích a obráběcích pracovištích se zárukou vysoké přesnosti a jakosti přímo podle požadavků zákazníka a platných norem.

Společnost RICHMONT-CZ a.s. je také dodavatelem povrchových úprav lakováním, a to v různém provedení s různými systémy nanášení barev (Richmont-cz.com, 2006).

Sídlo společnosti se nachází v Chrástanech, kde se také nachází pracoviště montáže převodovek a závorových systémů. Vedení a administrativa společnosti je umístěna v provozovně v Týně nad Vltavou, kde je dále dislokováno středisko kovovýroby a středisko kovoobrábění CNC.

Struktura liniového řízení společnosti se dělí do tří základních částí:

A) ŘÍDÍCÍ SLOŽKA (nejvyšší liniové úrovni):

- a. valná hromada společnosti
- b. představenstvo společnosti a dozorčí rada
- c. ředitel akciové společnosti

B) REGULAČNÍ SLOŽKA (liniové stupně aparátu společnosti):

- a. odborné útvary akciové společnosti
- b. oddělení
- c. odborné skupiny

C) VÝKONNÁ SLOŽKA (liniové stupně řízení):

- a. střediska
- b. pracoviště

Vzájemnou podřízenost těchto složek upravuje řídicí struktura společnosti viz příloha 3.

Organizační a funkční schéma společnosti v plném rozsahu je k nahlédnutí na konci práce viz příloha 4 a příloha 5.

Povinnosti a odpovědnost jednotlivých organizačních složek, obsažených ve funkčním a organizačním uspořádání, je detailně popsána v Organizačním řádu společnosti.

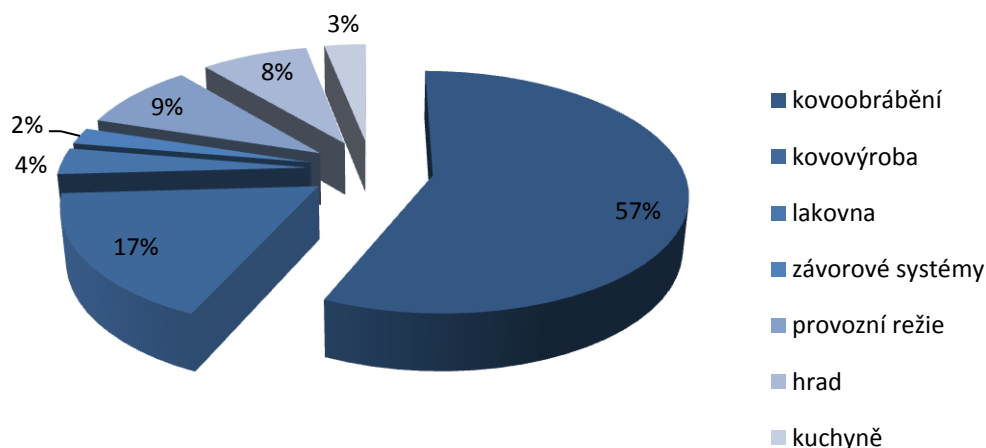
Podle Organizačního řádu společnosti je cílem organizačního uspořádání zajistit plynulé řízení společnosti k zajištění její ekonomické úspěšnosti a rozvoje při maximální hospodárnosti, plnění požadavků zákazníka a spokojenosti pracovníků společnosti.

5 Analýza současného stavu

V současné době v organizaci pracuje 224 zaměstnanců. Organizace pro své účely rozděluje zaměstnance do 7 skupin. Rozdělení a počet zaměstnanců v jednotlivých skupinách je následující:

- 002 kovoobrábění – mistři, vedoucí výroby, dělníci, celkem 127 lidí,
- 003 kovovýroba – mistři, svářeči, dělníci kovovýroby, celkem 39 lidí,
- 004 lakovna - 8 lidí,
- 005 závorové systémy (výroba závor) - 5 lidí,
- 006 provozní režie – uklízečky, údržbáři, obchodní oddělení, celkem 20 lidí,
- 007 hrad - vedení, pracovníci kanceláří, celkem 18 lidí,
- 008 kuchyně – provozní, kuchařky, celkem 7 lidí.

Obrázek 1: Struktura zaměstnanců



Zdroj: interní materiály organizace

Na obrázku 1 můžeme vidět, že největší zastoupení v organizaci mají zaměstnanci kovoobrábění, kteří tvoří více jak polovinu všech zaměstnanců organizace. Druhou skupinou s nejvyšším počtem zaměstnanců jsou zaměstnanci kovovýroby tvořící 17 % celkového počtu zaměstnanců organizace. Následují zaměstnanci provozní režie (9 %), dále administrativní pracovníci, tedy pracovníci kanceláří společně s vedením společnosti (8 %), pracovníci lakovny (4 %), kuchyně (3 %) a na závěr zaměstnanci zabývající se závorovými systémy (2 %).

Co se týká rozdělení zaměstnanců např. podle pohlaví, organizace takové záznamy nevede a není schopna takové údaje poskytnout. K vývoji počtu zaměstnanců podniku bylo personalistkou řečeno pouze to, že vývoj počtu zaměstnanců ve srovnání s předchozími roky má rostoucí tendenci.

5.1 Analýza personálních činností

5.1.1 Popis personálního útvaru

Personální oddělení v této organizaci tvoří pouze jedna pracovnice, která má na starost veškeré činnosti spojené s řízením lidských zdrojů. Do náplně práce personalistky v tomto podniku patří:

- veškeré docházky a agendy s tím související,
- hlášení zdravotním pojišťovnám,
- zaznamenávání veškerých změn u jednotlivých pracovníků, jejich zadávání do systémů, obhospodařování tohoto stavu papírově,
- pracovní pohovory,
- inzerce,
- výběr lidí,
- komunikace s úřadem práce a pracovními agenturami,
- zástup za mzdovou účetní,
- komunikace s jednotlivými úseky – s mistry ohledně plánů,
- atd.

5.1.2 Analýza a vytváření pracovních míst

V případě potřeby vytváření pracovních míst se jedná hlavně o podněty, které vzejdou z výroby. Na základě této potřeby je následně vytvořeno pracovní místo.

Popis pracovní funkce dělníků jako takový organizace nemá. Jejich popis pracovní funkce obecně obsahově odpovídá popisu u konkrétních vedoucích zaměstnanců a je typicky dána místem výkonu práce a zejména pracovištěm. Např. Chrášťany – sklad, Týn nad Vltavou – lakovna apod. Popis pracovní funkce má společnost vytvořený pro mistry, pracovníky THP, vedoucí pracovníky a kontrolory. Popisy pracovních funkcí přesně definují potřebnou kvalifikaci funkce, povinnosti, pravomoci a odpovědnosti.

Jeden výtisk popisu pracovní funkce vlastní zaměstnanec zastávající uvedenou funkci, druhý výtisk je založen v jeho osobním spisu. Popisy pracovních funkcí jsou k nahlédnutí na konci práce viz příloha 6.

5.1.3 Plánování pracovníků

Plánováním pracovníků se organizace nezabývá. Potřebu a pokrytí potřeby pracovníků řeší operativně podle zakázek a potřeby.

5.1.4 Získávání pracovníků

Při získávání pracovníků organizace využívá vnitřní zdroje v případech, kdy si sami mistři vytipují pracovníka, kterého by chtěli přesunout na jinou pracovní pozici nebo v případech, kdy pracovník není ze zdravotních důvodů schopen nadále vykonávat svou práci a je mu nabídnuto jiné pracovní místo.

Vnější zdroje pracovníků získává organizace hlavně prostřednictvím úřadu práce. Dále pak nabídku práce zveřejňuje prostřednictvím inzerce, vlastních webových stránek, billboardů a v neposlední řadě spolupracuje s pracovní agenturou JASK, s.r.o. Příklad novinové inzerce můžeme vidět na obrázku 2.

Obrázek 2: Inzerce



provoz Kolodějská 507 Týn nad Vltavou
přijme na následující pracovní pozici

Recepční

Požadujeme: vzdělání SŠ s maturitou, komunikační znalost německého a anglického jazyka, znalost administrativní práce, řidičský průkaz sk.B, profesionální a příjemné vystupování

Nabízíme: platové ohodnocení 12 500,- Kč + prémie jako nástupní plat, práce v příjemném pracovním prostředí, jednosměnný provoz

Nástup možný od 15.5.2015

Informace na tel: 385 797 179 – Iva Logrová, iva.logrova@richmont-cz.com
Osobně na adrese Richmond-CZ a.s., Kolodějská 507, Týn nad Vltavou

Zdroj: interní materiály organizace

V současné době je na internetových stránkách organizace zveřejněna poptávka po těchto pracovních pozicích:

- dělník kovoobrábění, obsluha CNC strojů,
- seřizovač CNC strojů,
- technolog a programátor CNC strojů,
- dělník kovovýroby,
- obsluha laserových strojů,
- svářeč (Richmont-cz.com, 2006).

Organizace také nabízí možnost potencionálním uchazečům o konkrétní pracovní pozici zanechat životopis na personálním oddělení a v případě uvolnění požadovaného pracovního místa se firma uchazeči ozve.

V rámci získávání pracovníků organizace také spolupracuje se Základní školou na Malé straně v Týně nad Vltavou, kdy žáci 9. tříd v rámci volby povolání chodí na exkurze do společnosti, kde jsou provedeni podnikem a seznámeni s chodem organizace.

5.1.5 Výběr pracovníků

V oblasti výběru pracovníků organizace preferuje uchazeče, kteří mají praxi a vzdělání v technických a strojírenských oborech. Jako ideální uchazeče firma uvádí absolventy např. SPŠ a VOŠ Písek, VOŠ a SŠ Sezimovo Ústí, VOŠ a SPŠ automobilní a technická České Budějovice apod.

Organizace vyžaduje minimálně výuční list, věk není pro přijetí uchazeče rozhodující. Co se týká pohlaví, vzhledem k povaze práce se předpokládá, že o práci zejména na dělnické pozici projeví zájem především muži. Organizace se ovšem nebrání tomu přijímat i ženy, pokud jsou předem obeznámeny s podmínkami práce a souhlasí s nimi. Zde se jedná hlavně o denní a noční směny.

V současné době organizace hledá hlavně odborníky na programování strojů, nástrojáře, brusiče atd.

5.1.6 Přijímání pracovníků

Organizace přijímá pracovníky na základě písemné pracovní smlouvy. První pracovní smlouva je vždy podepsána na jeden rok, a pokud se pracovník osvědčí, další smlouva

je podepsána na dobu neurčitou. Organizace zaměstnává několik pracovníků i na částečný úvazek.

Při podávání výpovědi organizace většinou neakceptuje dohody, ale požaduje dodržení zákonné dvouměsíční výpovědní lhůty. Dohoda o odchodu ze zaměstnání je možná pouze v případech, kdy pracovník není ze zdravotních důvodů schopen výpovědní lhůtu dodržet.

Organizace také na základě dohody o provedení práce přijímá pracovníky na letní brigády.

Nové pracovníky seznamuje s organizací pracovnice personálního oddělení. Tento proces se řídí osnovou vstupního (základního) školení zaměstnanců.

Při přijímání pracovníků organizace dbá na tyto body:

- **Vstupní lékařská prohlídka** – pokud pracovník spadá do skupiny „riziko 2“ a výše (např. svářeči), je vyžadována lékařská prohlídka u firemního lékaře, který má přímo v areálu firmy k dispozici ordinaci a stanoveny pravidelné ordinační hodiny. Protokol o vstupní lékařské prohlídce a protokol o zařazení pracovní pozice do skupin rizik je k nahlédnutí v příloze 7 a příloze 8.
- Po vstupní lékařské prohlídce následuje **vstupní školení**, kde se zaměstnanci seznámí se základními údaji o docházce do zaměstnání, vybavení pracoviště, ochranných pomůckách, pracovních úrazech, údržbě pracoviště atd. viz příloha 9.
- Následuje **osobní dotazník** viz příloha 10.
- A nakonec **školení na pracovišti**, které se zaměstnancem sepisuje mistr. Protokol pro zaznamenání tohoto školení je k nahlédnutí v příloze 11.

5.1.7 Rozmíst'ování pracovníků

K tomuto bodu lze uvést pouze to, že pracovníci vykonávají práci, která je v jejich pracovní smlouvě. Pracovníci se vždy pohybují pouze v úseku, ke kterému náleží. Kompetencí mistrů ale je, že mohou pracovníky podle potřeby přesouvat k jednotlivým strojům, ovšem vždy pouze v rámci pracovního úseku.

5.1.8 Hodnocení pracovníků

V této organizaci nejsou pracovníci žádnou formou formálně hodnoceni. Dochází zde pouze k hodnocení neformálnímu, kdy zaměstnanec hodnotí vždy jejich mistr. Kompetencí mistrů je na základě tohoto hodnocení pracovníkům udělit mimořádné prémie.

5.1.9 Vzdělávání pracovníků

Referentka personálního oddělení na podnět vedoucích pracovníků organizuje školení na základě zpracovaného plánu výcviku, který schvaluje ředitel organizace. Povinnost a odpovědnost za řízení výcviku je stanovena tímto plánem. Každé ukončené školení organizátoři hodnotí z hlediska užitku a efektivnosti pololetně na výrobní poradě.

Personalistka organizace vede složky pracovníků, ve kterých jsou založeny doklady o vzdělání, kvalifikaci a doklady z absolvování různých školení.

Ve vybrané organizaci probíhá několik druhů školení:

- **Školení o bezpečnosti práce a požární ochraně** - pro účely tohoto školení je pozván externista a školí všechny zaměstnance podniku. Toto školení je pořádáno jednou ročně.
- **Školení vedoucích pracovníků** - probíhá jednou za tři roky a opravňuje vedoucí pracovníky dále školit další zaměstnance ve firmě.
- **Školení řidičů** – pořádáno každý rok, školení provádí lektor z autoškoly.
- **Školení personalistky a mzdové účetní** – každoroční školení týkající se změn v zákonech.
- **Školení účetní** – každoroční školení týkající se DPH.
- **Zdravotnické minimum** – toto školení probíhá každé dva roky, kdy je z každého úseku vybrán jeden pracovník, který se školení zúčastní. Školení provádí sestra ze záchranné služby.
- **Obnovovací školení svářečů** – každé dva roky obnovení svářečského oprávnění.
- **Obnovovací školení na vysokozdvížné vozíky** – školení pořádáno jednou za rok.
- **Jeřábnické a vazačské zkoušky** – jedná se o obnovovací školení, které probíhá jednou za rok.

Dále pak organizace využívá dotace z úřadu práce např. na školení programátorů CNC strojů, které proběhlo minulý rok.

5.1.10 Odměňování pracovníků

Odměňování ve zkoumané organizaci řídí ekonomické oddělení a následně mzdy schvaluje ředitel podniku.

Mzdy mají různé formy podle pracovního zařazení.

Většina zaměstnanců podniku pracuje tzv. „v úkolu“, což znamená, že dostávají úkolovou mzdu. Zaměstnanci se přihlašují do počítače, který na konci měsíce generuje konečnou částku mzdy podle vykonané práce. Pracovníci mají tedy možnost si vydělat více peněz, pokud budou například pracovat na dvou strojích najednou. Mezi pracovníky, kteří mají úkolovou mzdu, patří dělnické pozice, jako například obsluha CNC a ostatních strojů, svářeči atd.

Časovou mzdu mají pracovníci vykonávající pomocné práce, kuchyně, kontrola a provozní režie (uklízečky, vrátní, údržbáři,...). Tato mzda se vypočítá součinem odpracovaných hodin a mzdového tarifu. V současné době se mzdový tarif pohybuje v rozmezí 60 - 149 Kč, kdy 149 Kč je nejvyšší možná částka, kterou je možné získat za hodinu práce.

THP (techničtí pracovníci) mají mzdu uvedenou pevnou částkou v pracovní smlouvě.

Ke všem formám mzdy může být připočteno 20 % prémie a v některých případech mimořádné odměny udělené mistrem.

Firma poskytuje příplatky za práci o víkendech, za noční, odpolední a za svátky.

Dále také firma připlácí pracovníkům lakovny za ztížené pracovní podmínky 8 Kč/ hod.

Pokud mají pracovníci smlouvu na dobu neurčitou, připlácí firma 600 Kč na penzijní připojištění a 600 Kč na životní pojištění. Na těchto příspěvcích mají tedy zaměstnanci možnost získat až 1 200 Kč měsíčně.

Bonusy za odpracovaná léta ve firmě získávají pracovníci po odpracování 5, 10, 20 let v organizaci. Organizace také vyplácí jednorázový bonus k životnímu jubileu 50 let věku.

V roce 2015 průměrná mzda dělníků kovoobrábění a kovovýroby činila 24 961 Kč hrubého měsíčně. Podle údajů informačního systému o průměrném výdělku (2015) činila hrubá měsíční mzda v roce 2015 pro seřizovače a obsluhu obráběcích strojů (kromě dřevoobráběcích) 26 209 Kč. Při porovnání těchto dvou částek můžeme vidět, že hrubá měsíční mzda v organizaci je o 1 248 Kč nižší, než je celorepublikový průměr pro rok 2015 pro tuto pracovní pozici.

Celorepubliková průměrná hrubá mzda v roce 2015 podle údajů ČSÚ (2016) činila 26 467 Kč. Ve srovnání s hrubou mzdou v organizaci je celorepubliková průměrná hrubá mzda vyšší o 1 506 Kč.

5.1.11 Pracovní vztahy

Základním dokumentem, ve kterém vrcholové vedení organizace definuje jednotlivé útvary a funkce ve společnosti a jejich vzájemné vztahy, je Organizační řád společnosti. Jeho přílohu tvoří Organizační a funkční schéma, které zobrazuje grafickou formou tyto vzájemné vztahy. Tato schémata jsou přiložena na konci práce viz příloha 4 a 5.

Neformální pracovní vztahy mezi zaměstnanci v organizaci byly personalistkou popsány jako spíše průměrné. Zatím se nesetkali s tak vážnou situací, kterou by nějakým způsobem museli řešit interně ani takovou, která by jakýmkoliv způsobem přesáhla rámec podniku.

5.1.12 Péče o pracovníky

Analyzované organizaci velmi záleží na tom, aby byla zaměstnancům poskytnuta co nejlepší péče, což se odráží v tom, co organizace zaměstnancům nabízí.

Celý areál organizace je střežen kamerovým systémem pro bezpečí jak zaměstnanců, tak i návštěvníků společnosti.

Zaměstnancům je k dispozici ohrazené parkoviště, které je také pod kamerovým dohledem. Na tomto parkovišti mohou parkovat pouze zaměstnanci podniku, neboť vjezd na parkoviště je zabezpečen pomocí závor, které se otevírají na čip. K dispozici je také zamčený prostor, kde si zaměstnanci mohou nechat svá kola. Klíče k tomuto prostoru si vždy vyzvedávají na recepci organizace a následně je zase vracejí zpět.

Pro ukládání věcí a převlékání je vyhrazen prostor šaten, které jsou rozděleny na pánské a dámské. Každému zaměstnanci je přidělena skříňka na zámek, kam si může odkládat své věci. V těchto prostorách jsou také umývárny, sprchy a toalety.

Co se týká samotné práce, pracuje se zde na směny. V dílnách se pracuje v režimu dvousměnného provozu, přičemž každá směna trvá 12 hodin, vždy od 6:00 do 18:00 hodin a naopak – tedy denní a noční směna. Pracovníci jsou rozděleni do 4 jednotlivých směn, které se pak střídají podle vzorce viz příloha 12. Vždy se střídá první směna s druhou a třetí směna se čtvrtou. Při každé směně proběhnou 2 půlhodinové přestávky. Pracovníci kanceláří pracují od 7:00 do 15:00 hodin a mají jednu půlhodinovou přestávku na oběd.

Organizace poskytuje možnost stravování ve firemní kuchyni, kde si zaměstnanci mohou zakoupit organizací dotované obědy. Jeden oběd stojí zaměstnance 33 Kč a mají na výběr ze tří hlavních jídel.

Vedení společnosti si nepřeje, aby zaměstnanci v pracovní době používali mobilní telefony. Telefony zaměstnanci smí mít u sebe, ale nesmí je používat. Vedení společnosti tak chce předejít nepozornosti a rozptylování pracovníků při vykonávání práce, případně možným úrazům v provozních prostorech.

Organizace je čistě nekuřácká. Všichni zaměstnanci musí tedy dodržovat příkaz ředitele o nekouření a kouřit pouze v prostorách k tomu určených. Pokud někdo z vedení přistihne zaměstnance, jak kouří na jiném než na vyhrazeném místě, je mu udělena pokuta ve výši 500 Kč. Pokud se toto několikrát opakuje, pokuta může dosáhnout výšky až 1 000 Kč.

Organizace také každý rok pořádá vyhlášený Valentýnský ples pro zaměstnance podniku i pro veřejnost, kde je možné vyhrát velké množství cen z bohaté tomboly.

Pro děti je každý rok na konci srpna pořádán v areálu firmy dětský den, kde jsou pro děti i dospělé připravené různé soutěže, kolotoče, jízdy na koních, občerstvení a večer velký ohňostroj.

5.1.13 Personální informační systém

Organizace využívá informační systém Helios Orange. V tomto informačním systému je několik subsystémů. Například účetnictví, pokladna, fakturace, mzdy, banka, majetek,

evidence pošty, zaměstnanci, řízení výroby, doprava, celní případy, přepravní služby atd. Do tohoto systému mají přístup všichni zaměstnanci, ale přístup je vždy omezen podle toho, co spadá do kompetence pracovníka. Přístup do všech subsystémů má pouze hlavní pracovníce ekonomického úseku a IT pracovník.

Společnost také nově používá systém docházky Aktion NEXT. Vzhledem k tomu, že se v areálu organizace nachází více jednotlivých firem, jsou v tomto systému zobrazeny všechny organizace, které mají do areálu přístup.

5.1.14 Motivace pracovníků

V této oblasti má společnost velmi jasno. Za hlavní motivátor považuje finanční odměny vztahující se k úkolové mzdě. Tedy čím více budou zaměstnanci pracovat, tím více si vydělají. Dále se snaží motivovat pracovníky hlavně ústní formou, např. uznáním a pochvalami.

5.1.15 Spokojenost pracovníků

Zda jsou zaměstnanci v práci spokojeni se společnost snaží zjistit pouze ústní formou. Například dotazníkové šetření týkající se spokojenosti neprovádějí z toho důvodu, že se domnívají, že by zaměstnanci buď dotazník vůbec nevyplnili a nebo by ze strachu uvedli nepravdivé odpovědi. Pokud tedy nastane vhodná chvíle, snaží se prostřednictvím rozhovoru od pracovníků zjistit, jak jsou s prací spokojeni, jak se jim celkově ve firmě líbí atd.

5.2 Dotazníkové šetření

5.2.1 Získávání informací

Dotazníkové šetření bylo provedeno ve společnosti RICHMONT-CZ a.s. Šetření probíhalo ve všech částech organizace, aby bylo zajištěno co nejvyšší možné množství odpovídajících zaměstnanců na různých pracovních pozicích a aby tímto byla zajištěna co největší vypovídací hodnota. Dotazníky byly rozdány všem zaměstnancům společnosti, tedy celkem 224 pracovníkům. Celková návratnost dotazníků činila 22 %, vypovídací hodnota dotazníkového šetření je tedy poměrně malá.

5.2.2 Výsledky dotazníkového šetření

Otázka 1: Pohlaví

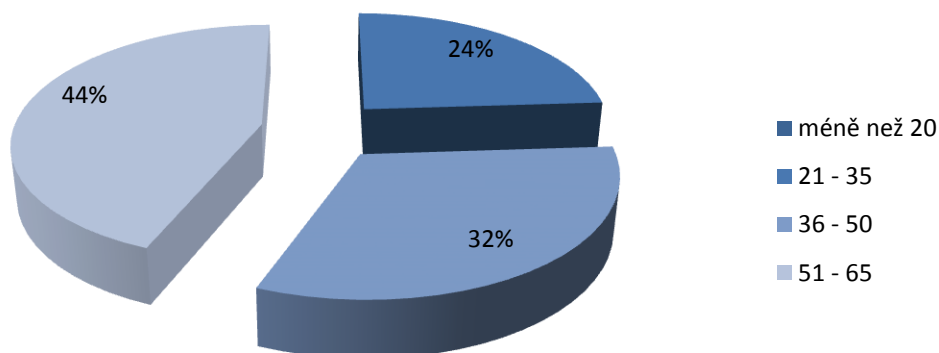
Z celkového počtu 50 respondentů v dotazníkovém šetření odpovídalo 50 % žen a 50 % mužů přesně.

Vzhledem k tomu, že se jedná o podnik zabývající se strojírenskou výrobou, dalo se na základě povahy práce předpokládat, že odpovídat budou převážně muži, kteří se na tuto práci více hodí. Ovšem na pozice kancelářských pracovníků se hodí spíše ženy.

Otázka 2: Věk

Největší zastoupení v dotazníkovém šetření zaujímá skupina respondentů spadající do věkové kategorie 51 - 65 let. Tato skupina tvoří 44 % respondentů. Druhou nejpočetnější skupinou jsou respondenti ve věkové kategorii 36 – 50 let tvořící 32 % respondentů a nakonec 24 % tvoří respondenti ve věku 20 – 35 let. Jak můžeme vidět na obrázku 3, nikdo ze zaměstnanců spadající do věkové kategorie 20 let a méně dotazník nevyplnil.

Obrázek 3: Věk zaměstnanců



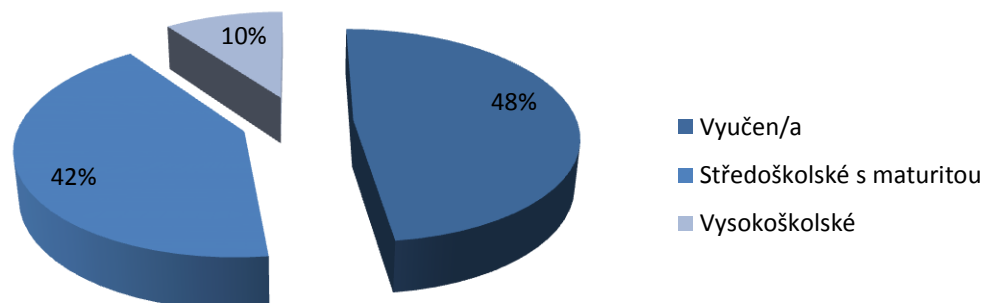
Zdroj: vlastní šetření

Otázka 3: Vaše nejvyšší dosažené vzdělání je:

Fakt, že organizace preferuje zaměstnance s výučním listem nebo maturitou v technických a strojírenských oborech, se promítá v počtu respondentů spadajících do těchto kategorií. Na obrázku 4 vidíme, že 48 % zaměstnanců je vyučeno a 42 % dosáhlo

středoškolského vzdělání s maturitou. Pouze 10 % dotazovaných odpovědělo, že má vysokoškolské vzdělání.

Obrázek 4: Vzdělání zaměstnanců

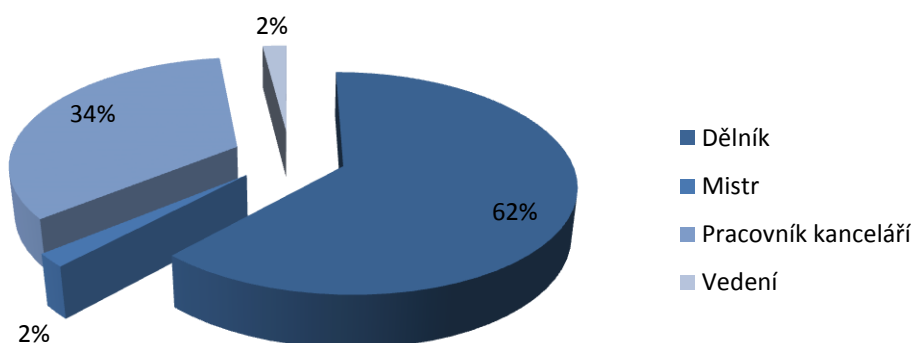


Zdroj: vlastní šetření

V případě vysokoškolského vzdělání se jedná výhradně o pracovníky kanceláří a vedení společnosti. Vyučení jsou převážně dělníci a středoškolské vzdělání s maturitou mají zejména pracovníci kanceláří a někteří dělníci.

Otázka 4: Na jaké pracovní pozici pracujete?

Obrázek 5: Pracovní pozice



Zdroj: vlastní šetření

Vzhledem k tomu, že z celkového množství zaměstnanců tvoří dělníci téměř 3/4, je jejich zastoupení v dotazníkovém šetření velmi malé v poměru k celkovému počtu vyplněných dotazníků. Tuto skutečnost můžeme vidět na obrázku 5. Naopak pracovníci

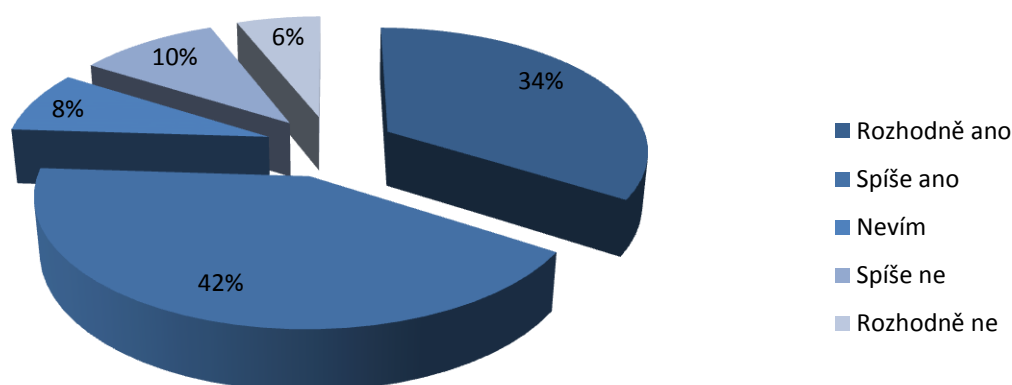
kanceláři společně s vedením, pro potřeby organizace zařazování do skupiny „007 hrad“ viz Analýza současného stavu, vyplnili dotazník všichni.

Z dotazníkového šetření také vyplývá, že 2/3 dělníků jsou muži a 2/3 pracovníků kanceláři tvoří ženy.

Otázka 5: Odpovídá Vaše dosažené vzdělání současnému pracovnímu zařazení?

Z obrázku 6 je zřejmé, že 34 % dotazovaných je přesvědčených, že jejich dosažené vzdělání odpovídá jejich pracovnímu zařazení – v dotazníkovém šetření zvolili odpověď „rozhodně ano“. Dalších 42 % vybralo odpověď „spíše ano“. Odpověď „nevím“ uvedlo pouze 8 % respondentů. Odpověď „spíše ne“ a „rozhodně ne“ pak uvedlo 10 % a 6 % respondentů.

Obrázek 6: Dosažené vzdělání ve vztahu k pracovnímu zařazení



Zdroj: vlastní šetření

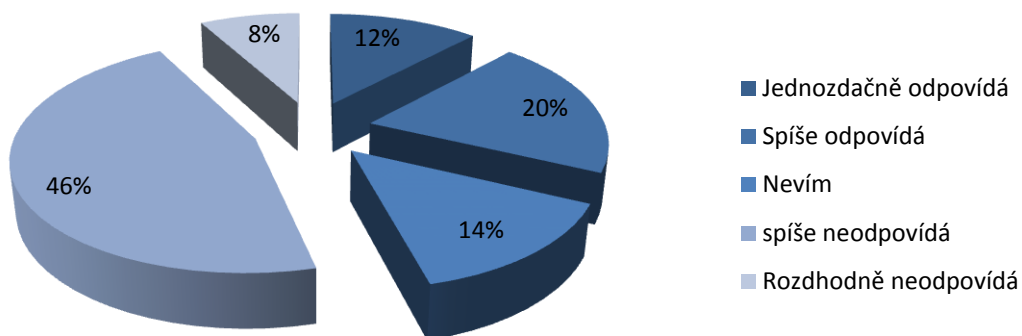
Odpovědi „rozhodně ano“ a „spíše ano“ vybrali všichni pracovníci kanceláři a vedení společnosti. Nesouhlas s pracovním zařazením vzhledem k dosaženému vzdělání vyjádřili dělníci, kteří jsou převážně vyučení.

Otázka 6: Odpovídá výše Vaší mzdy Vámi vykonávané práci?(např. náročnosti, množství atd.)

Podle obrázku 7 na otázku, zda výše mzdy odpovídá vykonávané práci, více jak polovina respondentů odpověděla, že spíše neodpovídá a mzda by mohla být vyšší nebo

rozhodně neodpovídá. Tyto odpovědi volili hlavně dělníci. 12 % dotazovaných zvolilo odpověď „jednoznačně odpovídá“ a 20 % „spíše odpovídá“. Zbýlých 14 % odpovědělo „nevím“.

Obrázek 7: Výše mzdy ve vztahu k vykonávané práci

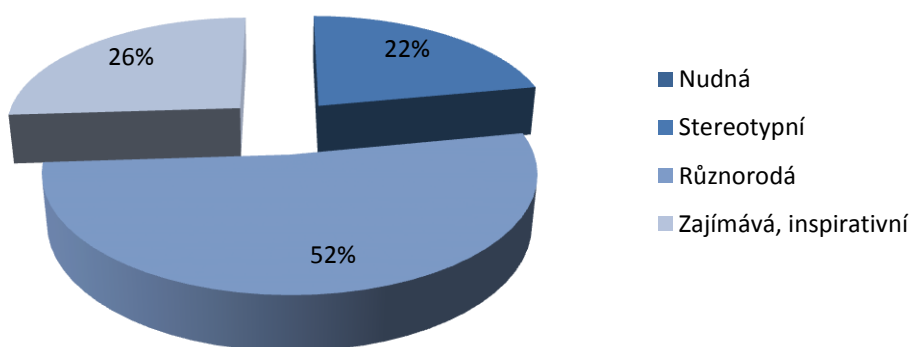


Zdroj: vlastní šetření

Otázka 7: Jak byste ohodnotil/a svou práci?

Nikdo z dotazovaných nepovažuje svou práci za nudnou. Svou práci jako stereotypní označilo 22 % respondentů. Naopak za různorodou a zajímavou, inspirativní svou práci považuje 52 % a 26 % respondentů. Tyto výsledky jsou vyobrazeny na obrázku 8.

Obrázek 8: Ohodnocení práce



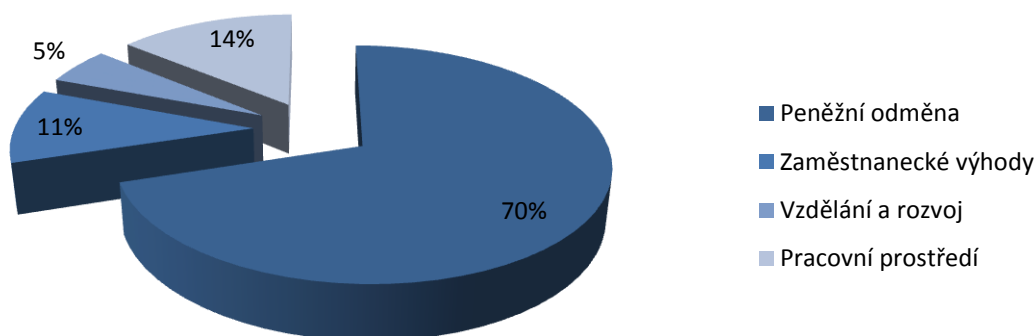
Zdroj: vlastní šetření

Všichni respondenti považující svou práci za stereotypní pracují jako dělníci. Naopak pracovníci kanceláří považují svou práci za různorodou a zajímavou.

Otázka 8: Jaký druh odměny je pro Vás nejvíce motivující?

Na obrázku 8 můžeme vidět, že 70 % odpovědí na tuto otázku označuje jako nejvíce motivující odměnu peníze. Druhé nejvyšší zastoupení získalo pracovní prostředí s 14 % odpovědí. Jako další byly v 11 % případů uváděny zaměstnanecké výhody. Nejméně motivující druh odměny je podle respondentů vzdělávání a rozvoj viz obrázek 9. Jeden z respondentů na otázku neodpověděl.

Obrázek 9: Nejvíce motivující odměna



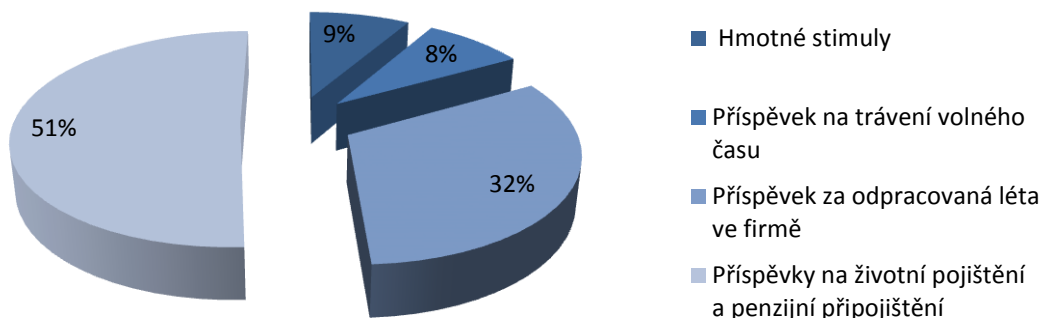
Zdroj: vlastní šetření

Dotazovaní, kteří uvedli odpověď „jiná odpověď“ vypsali současně předchozí odpovědi. Tyto případy jsou již započteny v celkovém počtu zahrnující jednotlivé odpovědi. Žádný z respondentů neuvedl jinou odpověď, která se nenachází v možnostech této otázky. V této otázce měli respondenti možnost uvést více odpovědí.

Otázka 9: Dostáváte ke mzdě jiný druh stimulace?

Na obrázku 10 vidíme, jak jednotliví respondenti odpovídali na tuto otázku. Hmotné stimuly jako notebook, mobilní telefon, automobil dostává 9 % dotazovaných. Mezi ně patří vedení společnosti, mistr a někteří pracovníci kanceláří. Dalším stimulem jsou příspěvky za odpracovaný počet let ve firmě, který dostává 32 % dotazovaných. Příspěvky na životní a penzijní připojištění dostává 51 % respondentů a 8 % tvrdí, že dostávají příspěvky na trávení volného času. Celkem 9 respondentů uvedlo, že žádné další druhy stimulace ke mzdě nedostávají nebo tuto otázku nevyplnili.

Obrázek 10: Další dostávaná stimulace ke mzdě



Zdroj: vlastní šetření

Otázka 10: Je Vám umožňováno navštěvovat školení ke zvýšení Vaší odbornosti?

Podle výsledků dotazníkového šetření je umožněno navštěvovat školení ke zvýšení odbornosti 60 % respondentům. Zbylým 40 % není umožněno takové druhy školení navštěvovat. Z tohoto počtu jsou 3/4 zaměstnanců na pozici dělníků. Tři dotazovaní na otázku neodpověděli. Vyhodnocení odpovědí na tuto otázku je vyobrazeno na obrázku 11.

Obrázek 11: Možnost navštěvování školení



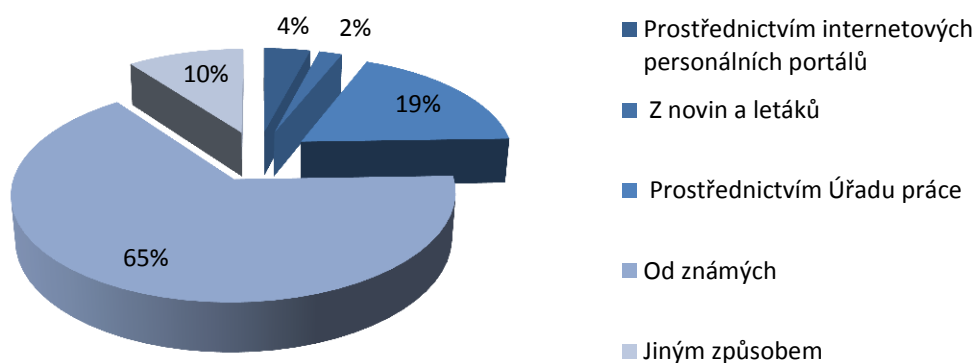
Zdroj: vlastní šetření

Otázka 11: Jak jste se dozvěděl/a o Vašem pracovním místě?

Respondenti v této otázce nejčastěji odpovídali, že se o svém pracovním místě dozvěděli od známých. Tuto odpověď uvedlo celých 65 % respondentů. Jako druhý nejvýznamnější zdroj informací o volném pracovním místě byl označen úřad práce viz obrázek 12. Pouze jeden dotazovaný odpověděl, že se o pracovním místě dozvěděl

z novin a letáků, další dva pak prostřednictvím internetových personálních portálů. 10 % respondentů označilo jinou odpověď, kde uváděli osobní návštěvu ve firmě nebo informaci o volném pracovním místě od mistra. Jeden respondent na otázku neodpověděl.

Obrázek 12: Zdroj informace o pracovním místě

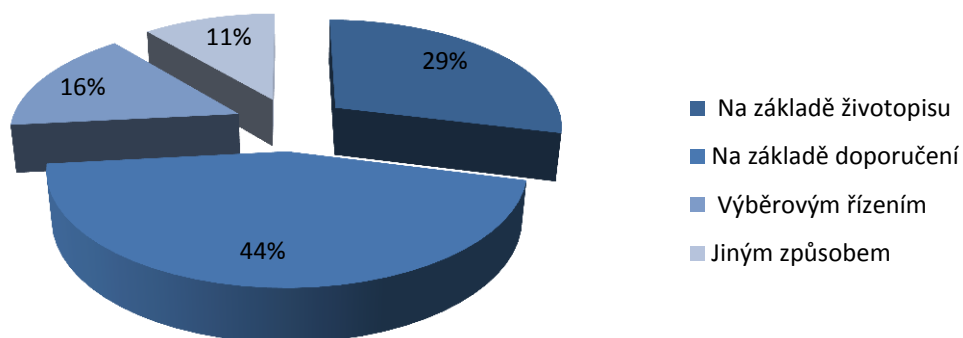


Zdroj: vlastní šetření

Otázka 12: Jakým způsobem jste byl/a přijímán/a na toto pracovní místo?

Podle výsledků dotazníkového šetření byli zaměstnanci nejčastěji přijímáni na základě doporučení a životopisu. Podle obrázku 13 16 % dotazovaných odpovědělo, že byli přijati na základě výběrového řízení. 11 % respondentů uvedlo, že byli přijati jiným způsobem, bohužel do dotazníku neuvedli jak. Jeden respondent na otázku neodpověděl.

Obrázek 13: Způsob přijetí na pracovní pozici

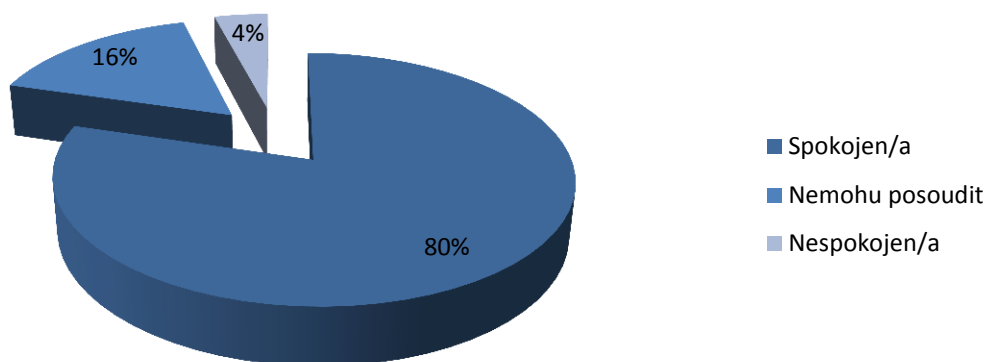


Zdroj: vlastní šetření

Otázka 13: Jste spokojen/a s pracovními podmínkami a prostředím (bezpečnost práce, hygiena atd.)?

Celých 80 % respondentů odpovědělo, že jsou spokojeni s pracovními podmínkami a prostředím. Nespokojeni jsou pouze dva respondenti, kdy jeden z nich jako důvod uvedl špatné hygienické návyky na pracovišti. Druhý neuvedl důvod své nespokojenosti. Tito dva respondenti, kteří nejsou spokojeni s pracovními podmínkami a prostředím, pracují jako dělníci. Zbytek respondentů zvolil odpověď „nemohu posoudit“ viz obrázek 14. Jeden respondent na otázku neodpověděl.

Obrázek 14: Spokojenost s pracovním prostředím

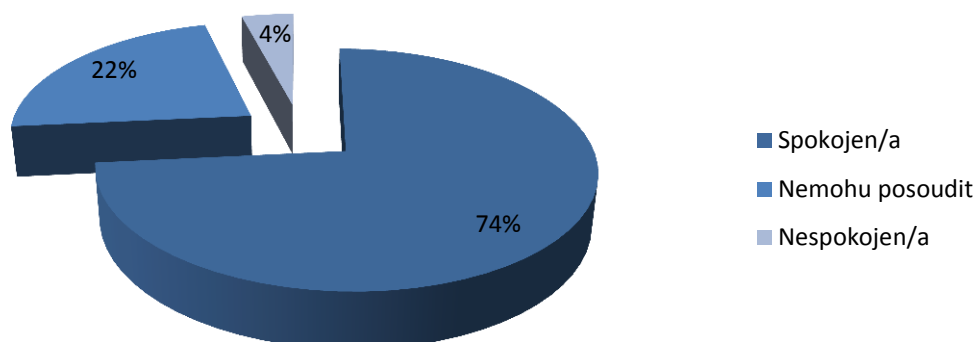


Zdroj: vlastní šetření

Otázka 14: Jste spokojen/a s kolektivem a atmosférou na Vašem pracovišti a vztahy mezi zaměstnanci?

74 % dotazovaných odpovědělo, že je spokojeno s kolektivem, atmosférou a vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti. Nespokojeni jsou pouze dva respondenti, kteří důvody své nespokojenosti neuvedli. Mezi nespokojené patří jeden pracovník kanceláří a jeden dělník. 22 % respondentů zvolilo odpověď „nemohu posoudit“ viz obrázek 15. Jeden respondent na otázku neodpověděl.

Obrázek 15: Spokojenost s kolektivem a atmosférou na pracovišti

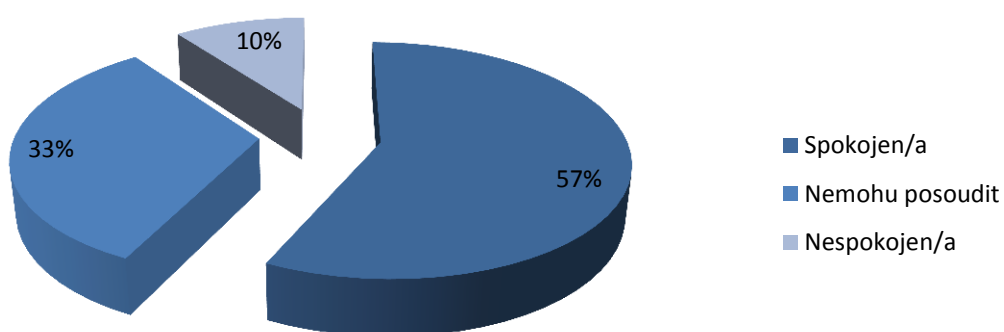


Zdroj: vlastní šetření

Otázka 15: Jste spokojen/a s komunikací mezi podřízeným a nadřízeným?

Výsledky dotazníkového šetření ukazují, že spokojeno s komunikací mezi podřízeným a nadřízeným je 57 % dotazovaných. Nespokojeno je pak pouze 10 % dotazovaných, kdy jako důvody své nespokojenosti uvádějí neinformovanost shora dolů nebo pocit neřízeného chaosu. Zbylí tři nespokojení respondenti důvody své nespokojenosti neuvedli. Celých 33 % dotazovaných uvedlo odpověď „nemohu posoudit“ viz obrázek 16. Jeden respondent na otázku neodpověděl.

Obrázek 16: Spokojenost s komunikací mezi podřízeným a nadřízeným



Zdroj: vlastní šetření

Otázka 16: Chtěli byste něco změnit v oblasti řízení lidských zdrojů?

Pouze jeden dotazovaný na tuto otázku uvedl odpověď a to, že by chtěl celkově zlepšit komunikaci v podniku. Ostatní respondenti na otázku buď neodpověděli, nebo uvedli, že v oblasti řízení lidských zdrojů nechtějí nic změnit.

6 Diskuze a návrh změn

I přesto, že je společnost RICHMONT-CZ a.s. poměrně velkým podnikem, ve kterém by mělo být zajištěno efektivní řízení lidských zdrojů, nalezneme zde oblasti, ve kterých je prostor pro náměty ke zlepšení.

Na základě rozhovoru s personalistkou podniku, vyhodnocených dotazníků a osobní zkušenosti se společností byla navržena níže uvedená doporučení. Ta nejsou zásadního charakteru a rozsahu, avšak mohou zlepšit jak spokojenost zaměstnanců, tak zefektivnit některé oblasti řízení lidských zdrojů.

Hlavním problémem vybrané organizace je vysoká fluktuace a neustálá potřeba nových zaměstnanců. Pokusím se tedy zaměřit hlavně na tento problém a shrnout nejzajímavější výsledky této práce.

6.1 Plánování pracovníků

Co se týká neustálého nedostatku a hledání kvalifikovaných pracovníků, kámen úrazu by mohl být v chybějícím plánování potřeby pracovníků, kterou se společnost v současné době nějak intenzivně či aktivně nezabývá. Společnost ve většině případů neplánuje budoucí požadavky a pokrytí potřeby kvalifikovaných pracovníků. V rámci osobních návštěv podniku i personalistka podniku vyjádřila přesvědčení, že v organizaci takových rozměrů by plánování pracovníků mělo mít svůj smysl a probíhat. Personalistka v současné době hledá nové zaměstnance zejména na základě podnětů, které vzejdou přímo od nadřízených pracovníků, což se až tehdy stává impulzem k hledání nového uchazeče na trhu práce.

Organizace by měla plánování pracovníků zavést hlavně z důvodu možné budoucí výstavby nové výrobní haly v Týně nad Vltavou s následným výrazným rozšířením výroby. Výstavba této haly je teprve v jednání, ale společnost by měla mít představu, kolik a jakých pracovníků bude potřeba pro uvedení této haly do provozu. Pokud by organizace včas nezjistila potřebu pracovníků a nenaplánovala pokrytí potřeby pracovníků, mohla by se opět potýkat s nedostatečným množstvím uchazečů o nově vytvořené pracovní pozice a zejména s jejich potřebnou kvalifikací. U organizace zabývající se zejména přesným kovoobráběním, kovovýrobou a strojírenskou činností se může stát budoucí nedostatek kvalifikovaných pracovníků zásadní bariérou pro

dlouhodobý rozvoj a zdravou pozici organizace na konkurenčním trhu. S rozšířením výroby jak množstevním, tak portfoliovým, přicházejí obvykle souběžně také další závazky směrem k větším a významnějším odběratelům, proto se také výroba rozšiřuje, a pro společnost se stává nutností správně a včas zajistit odpovídající rozsah a kvalitu výroby, což bez kvalitních lidských zdrojů jde jen velmi těžko, pokud vůbec.

Dalším navrhovaným doporučením v oblasti plánování pracovníků je zavedení sledování přehledu o zaměstnancích podniku. Společnost sice využívá personální informační systém, ale podle personalistky organizace není možné určit např. přesný počet zaměstnanců mužského a ženského pohlaví, věk zaměstnanců, jejich vzdělání atd. Problém v tomto případě může být v hrozbě spočívající například v odchodu velkého množství zaměstnanců v dohledné době do důchodu. Vzhledem k tomu, že podnik má v současné době neustále nedostatek zaměstnanců a neustále hledá nové uchazeče, toto by mohl být velký problém, který by mohl v extrémních případech způsobit společnosti velké problémy v plnění zakázek, dosahování stanovené kvality a svých smluvních závazků z toho plynoucích. Z výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že celých 44 % odpovídajících respondentů spadá do věkové skupiny 51 - 65 let. Proto by bylo vhodné, aby společnost sledovala, jak se věk a jiné aspekty zaměstnanců dlouhodoběji vyvíjí.

6.2 Personální informační systém

Na základě konzultace přímo s distributory personálního informačního systému Helios Orange bylo zjištěno, že program umožňuje data týkající se věku, vzdělání, pohlaví zaměstnanců atd. vygenerovat. Vzhledem k tomuto zjištění by bylo vhodné, aby personalistka organizace mohla absolvovat některé tematické školení týkající se práce s tímto informačním systémem. Na oficiálních internetových stránkách společnosti Helios jsou vypsány jednotlivé termíny školení pro různé pracovní pozice. Konkrétně pro personalisty nalezneme několik termínů na následující měsíce, vždy za cenu 2 500 Kč (www.helios.eu, 2016).

6.3 Získávání pracovníků

První navrhovanou změnou ve vybrané organizaci v oblasti získávání pracovníků je zavedení hledání potenciálních pracovníků prostřednictvím internetových personálních

portálů. V podniku dochází k velké fluktuaci zaměstnanců, což znamená, že společnost neustále hledá nové uchazeče na různé pracovní pozice. V současné době podnik tuto službu ale nevyužívá. Při rozhovoru s personalistkou podniku bylo zjištěno, že podnik nejčastěji hledá zaměstnance prostřednictvím úřadu práce. Ovšem z výsledků dotazníků vyplývá, že pouze 19 % dotazovaných se dozvědělo o své pracovní pozici tímto způsobem. Dále podnik občasně využívá inzerce v novinách, ale tuto možnost v dotazníkovém šetření zvolilo pouze 2 % dotazovaných. Problémem podniku je také, že neustále hledají uchazeče na pracovní pozice odborníků, programátorů apod. Pokud by firma využila internetových personálních portálů, rozšířila by tím obzory pro hledání vhodných uchazečů. Vzhledem k aktuálním trendům můžeme předpokládat, že velká většina lidí hledá volná pracovní místa právě prostřednictvím internetu. Využití této služby by mohlo přispět k většímu množství potenciálních uchazečů s příslušnou kvalifikací.

Vzhledem k tomu, že jsou největší výrobní haly nyní umístěny přímo v Týně nad Vltavou, bylo by také vhodné zkusit vylepovat nabídku práce přímo v mikroregionu Vltavotýnsko, například na reklamní plochy u frekventovaných míst, vývěsních plochách okolních spádových obcí nebo inzerovat nabídku práce v místním měsíčníku Vltavín.

To by mohlo opět přirozeně přispět k získání většího počtu uchazečů o nabízené pracovní pozice. Způsob náhodného čtení inzerátu by mohl efektivně oslovit i takové budoucí uchazeče, kteří v danou chvíli bezprostředně nepřemýšlí o změně zaměstnání a aktivně také nevyhledávají alternativní nabídky, vhodný inzerát je však může oslovit, motivovat a probudit zájem o zajímavou kvalifikovanou práci. Navíc by pro některé uchazeče zejména z mikroregionu Vltavotýnsko mohla být motivačním prvkem spádovost a blízkost zajímavé práce oproti obdobným pozicím např. v okolních okresních městech.

Pokud by se společnost rozhodla realizovat tyto návrhy, peněžní vyčíslení by bylo následující:

- Inzerce na portálu Jobs.cz – Cena jednorázové inzerce se pohybuje od 5 900 Kč - podle požadavků zadavatele inzerce. Pokud by společnost zvolila nejoblíbenější balíček jednorázové inzerce, zaplatila by za jeden inzerát 7 900 Kč. Vzhledem k tomu, že společnost hledá více uchazečů najednou, bylo

by výhodné zakoupit jeden ze zvýhodněných balíčků, např. 3 inzeráty Standard za 19 000 Kč nebo balíček Kombi za 25 000 Kč, kdy je možnost inzerovat současně na portálu Jobs.cz a Práce.cz (Jobs.cz, 2016).

- Inzerce v měsíčníku Vltavín – Ceník inzerce se v tomto případě odvíjí od velikosti plochy inzerce a počtu vytištění inzerátu. Dle ceníku inzerce měsíčku Vltavín by bylo pro společnost výhodné zvolit slevové balíčky pro trojnásobné vytištění inzerátu např. o ploše 1/8 stránky za cenu 593 Kč (Mesicnikvltavin.cz, 2016).
- Plakátovací plochy Týn nad Vltavou – Ceník polepení plakátovacích ploch se opět odvíjí od velikosti plakátů a počtu dní vylepení plakátu. Při zvolené velikosti plakátu A4 by společnost zaplatila 1,20 Kč/den při vystavení na 18 plakátovacích plochách (Rengl.cz, 2016).

6.4 Hodnocení pracovníků

Ve zkoumané organizaci aktuálně neprobíhá plošné formální hodnocení zaměstnanců po vytyčení konkrétních cílů na určitá období. Hodnocení, které zde probíhá, je zejména ústní od vedoucích pracovníků nebo mistrů, kteří mají možnost udělit pracovníkům spadajícím do jejich úseku variabilní část mzdy – prémie na měsíční bázi. Navrhují tedy, aby organizace zvažila zavedení určitých pravidelných formálních hodnocení pracovníků, např. 1x ročně, na základě předem stanovených individuálních cílů a kritérií, jako motivačního prvku, kdy by byl každý zaměstnanec pravidelně vyhodnocen podle svého dlouhodobějšího pracovního výkonu v souladu s nastavenými cíli, byl pochválen a transparentně odměněn za dobře vykonanou práci a naopak upozorněn na případné nedostatky nebo oblasti, které by mohl pro příští období zlepšit. Stupeň plnění cílů pak znamená výši variabilní odměny. Toto souvisí nejenom s motivačním prvkem pracovníků v rámci jejich hodnocení, ale také s rozvojovým a kvalifikačním plánem, čímž by bylo možné pružněji i efektivněji reagovat na zvyšování kvality lidských zdrojů v podniku. Cílové variabilní ohodnocení bývá obvykle významným motivačním prvkem. V řadě podniků se nastavují výkonové cíle typicky na pololetní či roční bázi a jsou podkladem jak pro finanční motivaci pracovníků, tak pro identifikaci a analýzu slabých míst procesu při neplnění cílů. Do těchto oblastí pak mohou být efektivně směřovány finanční prostředky např. na konkrétní doškolení pracovníků nebo rozšíření jejich kvalifikace. Analýza může také

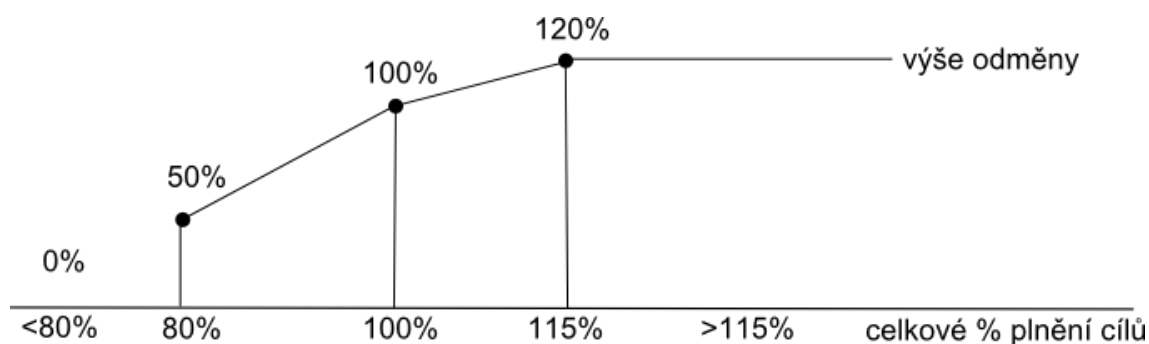
poukazovat na silné a slabé stránky jednotlivců, a tím umožnit maximalizovat využití individuálního potenciálu jednotlivců např. rotací pracovníků mezi pracovišti, pokud to lze.

Hodnocení pracovního výkonu pak vedoucím pracovníkům umožňuje:

- motivovat pracovníky k dosažení vyššího pracovního výkonu,
- zřetelně vyjádřit své názory na pracovníky a poskytnout jim zpětnou vazbu,
- rozvíjet přednosti pracovníků a eliminovat jejich slabé stránky,
- stanovovat spravedlivou mzdu, zejména pak její pohyblivou složku (Bělohávek, 2008).

Pro organizaci by mohlo být účelné, aby zavedla roční nebo pololetní vyhodnocování plnění nastavených společných a individuálních cílů a na základě toho udělovala plošně určité cílové odměny jednotlivým pracovníkům jako významný motivační prvek, o čemž vypovídá uvedený dotazníkový průzkum. Pro dělnické pozice mohou být společnými cíli např. cílové splnění plánu vyrobených kusů, dodržení stanovené kvality (% zmetkovosti), dodržení smluvních termínů montáží, dodržení termínů dodávek a další. Pro pracovníky kanceláří mohou být společné cíle např. dodržení rozpočtu provozních prostředků, snížení provozních prostředků, dodržení % úrazovosti zaměstnanců ze strany zaměstnavatele, zajištění termínů a plnění plánovaných investičních nákladů atd. Individuálními cíli dělníků pak mohou být např. zvýšení pečlivosti, zvýšení umění pracovat v týmu, zvýšení fyzické kondice atd. Pro pracovníky kanceláří by individuální cíle mohly představovat např. zlepšení jazykové dovednosti, prohloubení znalostí v softwarových aplikacích, individuální zvýšení kvalifikace formou studia atd. Organizace by předem určila částku, kterou by bylo možné získat formou cílové odměny za 100% splnění cílů. Odměny by se pak řídily předem stanovenou křivkou plnění, která by určovala % odměny v závislosti na % splnění cílů. Každý zaměstnanec by měl svoji tabulku cílů, ve které by byl určitý počet společných a individuálních cílů, kterým by byly přiděleny váhy plnění, jejichž součet by dal 100 %. Po uplynutí určeného období by došlo k vyhodnocení % plnění jednotlivých cílů a následně stanoveno celkové % splnění cílů a podle tabulky plnění udělena cílová odměna. Křivka plnění a tabulka cílů by mohly například vypadat jako na obrázku 17 a obrázku 18.

Obrázek 17: Příklad křivky % plnění cílů



Zdroj: vlastní

Obrázek 18: Příklad tabulky cílů pro dělníka

Druh cíle	Pořadí	Cíl	Váha cíle	Celkové % plnění
Společný	1.	Vyrobení x ks výrobku	20 %	x %
	2.	Dodržení x% zmetkovosti	20 %	
	3.	Dodržení termínů dodávek	30 %	
Individuální	4.	Zvýšení pečlivosti	15 %	
	5.	Zvýšení umění pracovat v týmu	15 %	

Zdroj: vlastní

Veškeré společné a individuální cíle by organizace stanovila operativně podle potřeby pro jednotlivé pracovníky kancelářů i dělníky.

Základem pro 100% plnění ročních nebo pololetních cílů může být např. měsíční základní mzda, 50 % měsíční základní mzdy atd. Podle motivace a zejména finančních možností společnosti v závislosti na výnosech, rozšiřování, potřeby efektivního stupně nastavení atd.

6.5 Motivace a odměňování pracovníků

Z výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že pro 70 % dotazovaných je největším motivátorem peněžní odměna. Na druhou stranu na otázku, zda odpovídá výše mzdy vykonávané práci (např. náročnosti, množství atd.), více jak polovina respondentů

odpověděla, že rozhodně neodpovídá nebo spíše neodpovídá. Toto může být dalším z důvodů, proč dochází k velké fluktuaci zaměstnanců podniku.

Z rozhovoru s personalistkou podniku vyplynulo, že samotná organizace považuje za nejvíce motivační faktor peněžní odměnu. Pokud ale mají zaměstnanci pocit nedostatečného finančního ohodnocení za práci, kterou odvádí, může to způsobit jejich demotivaci, a tím i nespokojenost s jejich prací.

Zaměstnancům by také mělo být vysvětleno, proč získali právě takovou částku mzdy. Podle Bělohávků (2008) by měl vedoucí pracovník vysvětlit zaměstnanci, za jaké výsledky mu byla stanovena výše odměny. Zaměstnanci si mohou domýšlet různé scénáře, jako například, že si na ně zasedli, že si schovávají peníze pro své oblíbence atd. Ovšem nižší odměna může být způsobena například pouze menším objemem mzdových prostředků, které jsou k dispozici nebo nižším objemem zakázky atd.

Ve vybrané organizaci většina pracovníků dostává úkolovou mzdu. Tedy mzdu, která je závislá na jejich pracovním výkonu. Bělohávek (2008) ve své knize uvádí, že vedoucí pracovníci většinou prosazují co nejvyšší pohyblivou složku mzdy. Neuvědomují si ovšem, že pohyblivá složka sice posiluje výkonnost, ale pevná složka je nástrojem stability pracovníků. Ti pohyblivou část mzdy považují za nejistotu.

Ve vybrané organizaci ovšem většina zaměstnanců dostává úkolovou mzdu, která je závislá na množství vykonané práce. Pracovníci mohou mít pocity nejistoty peněžní odměny a mohou tedy odcházet ze společnosti a hledat zaměstnání, které jim takovou jistotu poskytne. Možným řešením by mohlo být stanovení i pracovníkům získávajícím úkolovou mzdu určité části mzdy jako základní (minimální) pevnou částku. Pracovníci by tak dostali částku, kterou by mohli považovat za jistotu, a zbytek mzdy by se odvíjel od vykonané práce, případně variabilních cílových odměn viz 5.3.

6.6 Personální útvar

Dalším námětem pro zamyšlení a zvážení situace vedením organizace většího rozsahu je obsazení personálního oddělení pouze jednou zaměstnankyní. Personalistka v této organizaci musí zvládat, podle mého názoru, velký objem činností a je velmi časově vytížená. Během každé naší schůzky v podstatě nepřetržitě zvonil telefon a neustále přicházeli zaměstnanci s různými problémy. Začátkem nového roku také zastupovala mzdovou účetní a musela tedy vykonávat nejen svou běžnou práci, ale také zajistit

agendu související se mzdami. Personalistka tak i přes svou osobní snahu nemusí mít vždy dostatek času věnovat se zčásti také zefektivňování a zlepšování personálních činností. Řešením tohoto problému by mohlo být přijetí alespoň asistentky současné personalistky i na částečný pracovní úvazek, která by mohla případně vyřizovat jednoduché administrativní operace a vytvořila tak určitý prostor pro analytickou činnost v oblasti péče o lidské zdroje.

Pracovníci kanceláří jsou ohodnocováni na základě časové mzdy, kdy je tarifní částka vynásobena počtem odpracovaných hodin. V současné době se tarify pohybují v rozmezí 60 - 149 Kč, kdy je tato částka závislá na řadě faktorů, jako například dosaženém vzdělání a počtu let praxe v oboru. Vzhledem k tomu, že by se jednalo o pracovní funkci, kde by pracovník vykonával jednoduché administrativní operace, bylo by možné zaměstnat uchazeče bez praxe. Při polovičním úvazku čítajícím 20 hodin týdně a nejnižším tarifu 60 Kč na hodinu by se tedy hrubá měsíční mzda pohybovala ve výši 4 800 Kč. Ovšem náklady organizace na tuto novou pracovní sílu by byly zvýšené o sociální a zdravotní pojištění placené zaměstnavatelem, které činí 34 % z hrubé měsíční mzdy. Celkové náklady by tedy činily $4\,800 + 1\,632 = 6\,432$ Kč. Přičemž by k této částce mohly být připočteny případné prémie. Vzhledem k tomu, že organizace neposkytlala informace o přesné výši tarifů pro jednotlivé pracovní pozice, není možné určit přesnou výši tarifu pro personalisty podniku. Tyto částky jsou tedy počítány z nejnižšího tarifu, který činí 60 Kč na hodinu. Tato pracovní pozice by mohla být příležitostí pro studenty, kteří by touto cestou mohli získat praxi v prosperující společnosti a zároveň si při studiu přivydělávat.

6.7 Spokojenost pracovníků

V dotazníkovém šetření na otázku týkající se spokojenosti s pracovním prostředím vyjádřilo spokojenost 80 % respondentů. 4 % respondentů vyjádřilo nespokojenost. Jediným uvedeným důvodem nespokojenosti byly zhoršené hygienické návyky na pracovišti. Otázky týkající se údržby a předávání pracoviště jsou předmětem vstupního školení při přijímání pracovníků. Navrhují tedy, aby všichni zaměstnanci byli znova upozorněni svými nadřízenými, aby si při přebírání pracoviště pečlivě zkontrolovali jeho stav a případné nesrovnalosti řešili s vedoucím pracovníkem. Dále zavést pravidelné kontroly pracovišť mistry jednotlivých úseků, po zlepšení pak namátkově.

Nespokojenost s komunikací mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky v dotazníkovém šetření vyjádřilo 10 % respondentů. Jako důvody nespokojenosti respondenti uváděli neinformovanost shora dolů a „neřízený chaos“. Možným řešením tohoto problému by mohly být pravidelné pracovní porady před zahájením směny. Jednotliví mistři by s dělníky, kteří spadají do jejich pracovního úseku, probrali, co přesně, jaký produkt, kolik kusů a za jakou dobu je třeba udělat. Všichni zaměstnanci by tedy byli seznámeni s přesnými instrukcemi pro konkrétní směnu.

Domnívám se však, že procentuální nespokojenost vyjádřená v dotaznících není vzhledem k náročnosti a specifikům technologických požadavků vyšší, než by se objevila v obdobných provozech podobného zaměření a rozsahu.

7 Závěr

Hlavním cílem mé bakalářské práce bylo zhodnocení jednotlivých oblastí řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci. Na základě reálného zmapování, analýzy a zhodnocení současného stavu organizaci zpracovat náměty, doporučení a předložit návrhy na možná zlepšení.

Mnou vybranou organizací byla společnost RICHMONT-CZ a.s. se sídlem v Chrášťanech. Ve své práci jsem se zaměřila na jednotlivé personální oblasti a na spokojenost a motivaci pracovníků ve vybrané organizaci.

Řízení lidských zdrojů je pro organizaci velmi důležitý systém, který napomáhá k dosahování jejích cílů. Vybraná organizace má jasně vytyčené cíle ať už týkající se spokojenosti zákazníků nebo získávání různých ocenění a certifikátů kvality. Co se týká samotného fungování a kvality jednotlivých oblastí řízení lidských zdrojů, jsou si v organizaci sami vědomi oblastí, které je možno efektivně zlepšovat.

V praktické části mé práce jsou charakterizovány jednotlivé oblasti řízení lidských zdrojů vybrané organizace na základě podkladů získaných při rozhovoru s personalistkou podniku. Následně bylo provedeno dotazníkové šetření pro získání názorů a myšlenek zaměstnanců organizace.

Po vyhodnocení informací získaných z rozhovoru a dotazníkového šetření byly uvedeny náměty a navržena opatření pro možná zlepšení jednotlivých personálních oblastí. Navrhovaná opatření se zaměřovala hlavně na plánování pracovníků, získávání pracovníků, hodnocení pracovníků, motivaci a odměňování pracovníků. Klíčové náměty se vztahovaly k zásadnímu problému organizace – vysoké fluktuaci a nedostatku pracovníků. Tento problém byl několikrát zdůrazňován personalistkou organizace, která ho sama označila jako hlavní problém.

Pokusila jsem se proto na základě dostupných vstupů a analýzy zjistit možné příčiny vzniku tohoto problému a následně navrhnout možná řešení.

Doufám, že má práce bude pro RICHMONT-CZ a.s. přínosným podnětem k zamyšlení a užitečným nástrojem pro zlepšení stávající situace v oblasti řízení lidských zdrojů a zároveň poslouží jako vodítko ke zkvalitnění jednotlivých oblastí či stabilizaci kmenových zaměstnanců.

8 Summary

The main aim of this Bachelor Thesis was to analyze the management of human resources in the company. The result of the work is the evaluation of the human resource management, job satisfaction and suggestions for improvements.

For a practical part, I have chosen RICHMONT-CZ a.s. company which was founded in 1996 in Chrášťany. I focused on the individual personnel activities, job satisfaction and motivation in the selected organization.

In the practical part, there is a characterisation of the individual areas of the human resource management based on materials which were obtained during an interview with the human resource manager. A questionnaire survey followed with the purpose to find out opinions and ideas of employees.

After an evaluation of the information obtained from the interview and questionnaire survey, the suggestions were made and ideas proposed for the possible improvements to the individual personnel areas. General changes have been suggested in areas of the recruitment of employees, employee rating, motivating and rewarding of the employees and personnel department. Key topics related to the organization's fundamental problem were the high staff fluctuation and a lack of staff. This problem has been repeatedly emphasized by the human resource manager and identified as a major problem.

According to the sources and analysis, I have managed to find out some possible causes of this problem. Subsequently, I suggested some solutions and recommendations.

I hope that this thesis will be beneficial for RICHMONT-CZ a.s. and will become an usefull tool for improvements in the field of human resources management and also a guideline for a stabilisation of the key-employees.

Keywords: human resource management, employees, organization, questionnaire, interview

9 Přehled použitých zdrojů

9.1 Knihy

Armstrong, M. (1999). Personální management. Praha: Grada.

Armstrong, M. (2007). Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy (10. vyd.). Praha: Grada.

Bělohlávek, F. (2005). Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení (4. vyd.). Brno: CP Books.

Bělohlávek, F. (2008). Jak vést a motivovat lidi. Brno: Computer Press.

Dvořáková, Z. et al. (2007). Management lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck.

Halík, J. (2008). Vedení a řízení lidských zdrojů. Praha: Grada.

Chandler, S. (2010). 100 způsobů, jak motivovat druhé. Bratislava: Eugenika.

Kahle, B. & Stýblo, J. (1998). Praktická personalistika: zaměstnanec, zaměstnavatel, stát: vztahy, práva, povinnosti (3. vyd.). Praha: Pragoeduca.

Koubek, J. (2007). Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky (4. vyd.). Praha: Management Press.

Koubek, J. (2003). Anglicko-český výkladový slovník personalistiky. Praha: Management Press.

Koubek, J. (2000). Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky (2. vyd.). Praha: Management Press.

Kleibl, J., Dvořáková, Z. & Šubrt, B. (2001). Řízení lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck.

Ludlow, R. & Panton, F. (1995). Zásady úspěšného výběru pracovníků. Praha: Grada.

Niermeyer, R. & Seyffert, M. (2005). Jak motivovat sebe a své spolupracovníky. Praha: Grada

Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K. & Hoskovec, J. (2003). Psychologie ve světě práce. Praha: Karolinum.

Veber, J. (2009). Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita (2. vyd.). Praha: Management Press

9.2 Internetové zdroje

Richmont-cz.com. (2006). Profil firmy. www.richmont-cz.com [online]. Přístup dne 10. 03. 2016, z <http://www.richmont-cz.com/nove/index.php>

Richmont-cz.com. (2006). Činnosti. www.richmont-cz.com [online]. Přístup dne 10. 03. 2016, z <http://www.richmont-cz.com/nove/cinnosti/cnc/index.php>

Richmont-cz.com. (2006). Kariéra. www.richmont-cz.com [online]. Přístup dne 10. 03. 2016, z <http://www.richmont-cz.com/nove/zamestnani/index.php>

Jobs.cz. (2016). Aktuální ceny služeb – Jobs.cz. www.jobs.cz [online]. Přístup dne 07. 03. 2016, z <http://firmy.jobs.cz/cenik/>

Mesicnikvltavin.cz. (2016). Ceník inzerce. www.mesicnikvltavin.cz [online]. Přístup dne 07. 03. 2016, z <http://www.mesicnikvltavin.cz/cenik-inzerce/>

Rengl.cz (2016). Ceníky plakátování - Týn nad Vltavou. www.rengl.cz [online]. Přístup dne 07. 03. 2016, z <http://www.rengl.cz/cenik-ty-nad-vltavou>

Helios.eu. (2016). Kalendář školení. www.helios.eu [online]. Přístup dne 07. 03. 2016, z <http://www.helios.eu/skoleni-akce/?page=1&pageTo=5&search=>

ISPV.cz. (2015). Aktuální výsledky šetření. www.ispv.cz [online]. Přístup dne 25. 03. 2016 z <http://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Aktualni.aspx#10336>

Czso.cz. (2016) Průměrné mzdy – 4. čtvrtletí 2015. www.czso.cz [online]. Přístup dne 30. 03. 2016 z <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2015>

9.3 Interní materiály organizace

Organizační řád

Příručka integrovaného systému managementu

Seznam obrázků

Obrázek 1: Struktura zaměstnanců	25
Obrázek 2: Inzerce	27
Obrázek 3: Věk zaměstnanců	35
Obrázek 4: Vzdělání zaměstnanců.....	36
Obrázek 5: Pracovní pozice	36
Obrázek 6: Dosažené vzdělání ve vztahu k pracovnímu zařazení.....	37
Obrázek 7: Výše mzdy ve vztahu k vykonávané práci	38
Obrázek 8: Ohodnocení práce.....	38
Obrázek 9: Nejvíce motivující odměna	39
Obrázek 10: Další dostávaná stimulace ke mzdě.....	40
Obrázek 11: Možnost navštěvování školení	40
Obrázek 12: Zdroj informace o pracovním místě	41
Obrázek 13: Způsob přijetí na pracovní pozici.....	41
Obrázek 14: Spokojenost s pracovním prostředím	42
Obrázek 15: Spokojenost s kolektivem a atmosférou na pracovišti	43
Obrázek 16: Spokojenost s komunikací mezi podřízeným a nadřízeným	43
Obrázek 17: Příklad křivky % plnění cílů	50
Obrázek 18: Příklad tabulky cílů pro dělníka	50

Seznam příloh

Příloha 1: Seznam otázek pro personalistku

Příloha 2: Dotazník

Příloha 3: Řídící struktura

Příloha 4: Organizační schéma

Příloha 5: Funkční schéma

Příloha 6: Popis pracovní funkce

Příloha 7: Protokol - vstupní lékařská prohlídka

Příloha 8: Protokol - skupiny rizik

Příloha 9: Vstupní školení pracovníka

Příloha 10: Osobní dotazník

Příloha 11: Protokol - školení na pracovišti

Příloha 12: Vzorec střídání směn

Přílohy

Příloha 1: Seznam otázek pro personalistku

1) Informace o firmě + historie

- Co všechno má na starost personální útvar?
- Jak rozdělujete zaměstnance? Máte určené nějaké skupiny?
- Jak se změnil počet zaměstnanců oproti předchozím rokům?
- Kolik je zaměstnanců mužů, kolik žen?
- Jaká je struktura vzdělání zaměstnanců?
- Jaká je organizační struktura společnosti?

2) Analýza a vytváření pracovních míst

- Jak vytváříte pracovní místa?
 - a. Jak vypadá popis jednotlivých pracovních míst?

3) Plánování pracovníků

- Plánujete potřebu pracovníků a pokrytí potřeby pracovníků?
- Co se týká plánování pracovníků, plánujete do vzdálenější budoucnosti?
- V souvislosti s možností vystavění nové haly, plánuje dopředu, kolik a jakých pracovníků a kdy budete potřebovat?

4) Získávání pracovníků

- Při získávání preferujete vnitřní nebo vnější zdroje pracovníků?
- Jakým způsobem hledáte pracovníky? Přes agentury, inzeráty, úřad práce?
- Na internetových stránkách zveřejňujete, že hledáte zaměstnance?

5) Výběr pracovníků

- Podle čeho si vybíráte své pracovníky?
- Co je pro vás nejdůležitější při výběru pracovníků?
- Jaká je minimální požadovaná kvalifikace?
- Vybíráte si z většího množství vhodných kandidátů např. prostřednictvím pohovoru?

6) Přijímání pracovníků

- Jak probíhá přijímání pracovníků?
- Máte i nějaké pracovníky, kteří pracují na základě jiného dokumentu než je pracovní smlouva?

7) Rozmísťování pracovníků

- Má každý pracovník své stálé místo práce nebo pracovníky přesouváte podle potřeby?

8) Hodnocení pracovníků

- Probíhá u Vás nějakým způsobem hodnocení zaměstnanců?
- Pokud ano, jakým způsobem?
- Projeví se nějak hodnocení zaměstnanců na výši jejich mzdy?

9) Vzdělávání pracovníků

- Probíhá ve firmě vzdělávání pracovníků?
- Jakých pracovníků, jak často, jakým způsobem?

10) Odměňování pracovníků

- Jakou formu mzdy dostávají pracovníci?
- Dostávají zaměstnanci i jiný druh odměn kromě peněz?
- Kdo řídí odměňování pracovníků?
- Jak vypadá mzda zaměstnance? Jaké složky má mzda?
- Dostávají zaměstnanci příplatky za práci v noci, o víkendu, svátky? Kolik?
- Dostávají zaměstnanci navíc nějaké bonusy?
- Jaká je průměrná hrubá mzda v podniku?
- Dostávají pracovníci příspěvky za práci ve ztížených podmínkách, např. hluk?

11) Pracovní vztahy

- Máte nějaká pravidla, podle kterých by se k sobě měli chovat např. podřízený s nadřízeným?
- Jak byste popsala pracovní vztahy v organizaci? Uvolněné, přátelské, napjaté?
- Setkali jste se už například s šikanou nebo sexuálními obtěžováními na pracovišti? Pokud ano, jak jste situaci řešili?

12) Péče o pracovníky

- Provozujete nějaké společné aktivity? Např. sportovní a společenské události, plesy atd.
- Jak ve firmě vypadá parkoviště, stravování, šatny?
- Pracuje se v podniku na směny?
- Jak probíhá vyměňování směn, jaký je vzorec, jak dlouhé jsou směny?
- Jak často jsou přestávky a jak dlouhé jsou?
- Dostávají zaměstnanci stravenky/příspěvek na stravování? Kolik stojí oběd?

13) Personální informační systém

- Má firma počítačový personální informační systém?
- Pokud ano, jaké má subsystémy a co vše se do systému zaznamenává?

14) Motivace pracovníků

- Snaží se firma nějakým způsobem zajistit, aby byli pracovníci motivováni?
- Pokud ano, jakým způsobem se snaží firma zaměstnance motivovat?

15) Spokojenost pracovníků

- Snaží se firma nějakým způsobem zjistit, zda jsou pracovníci spokojeni? Např. prostřednictvím dotazníkového šetření nebo formou rozhovoru?

Příloha 2: Dotazník

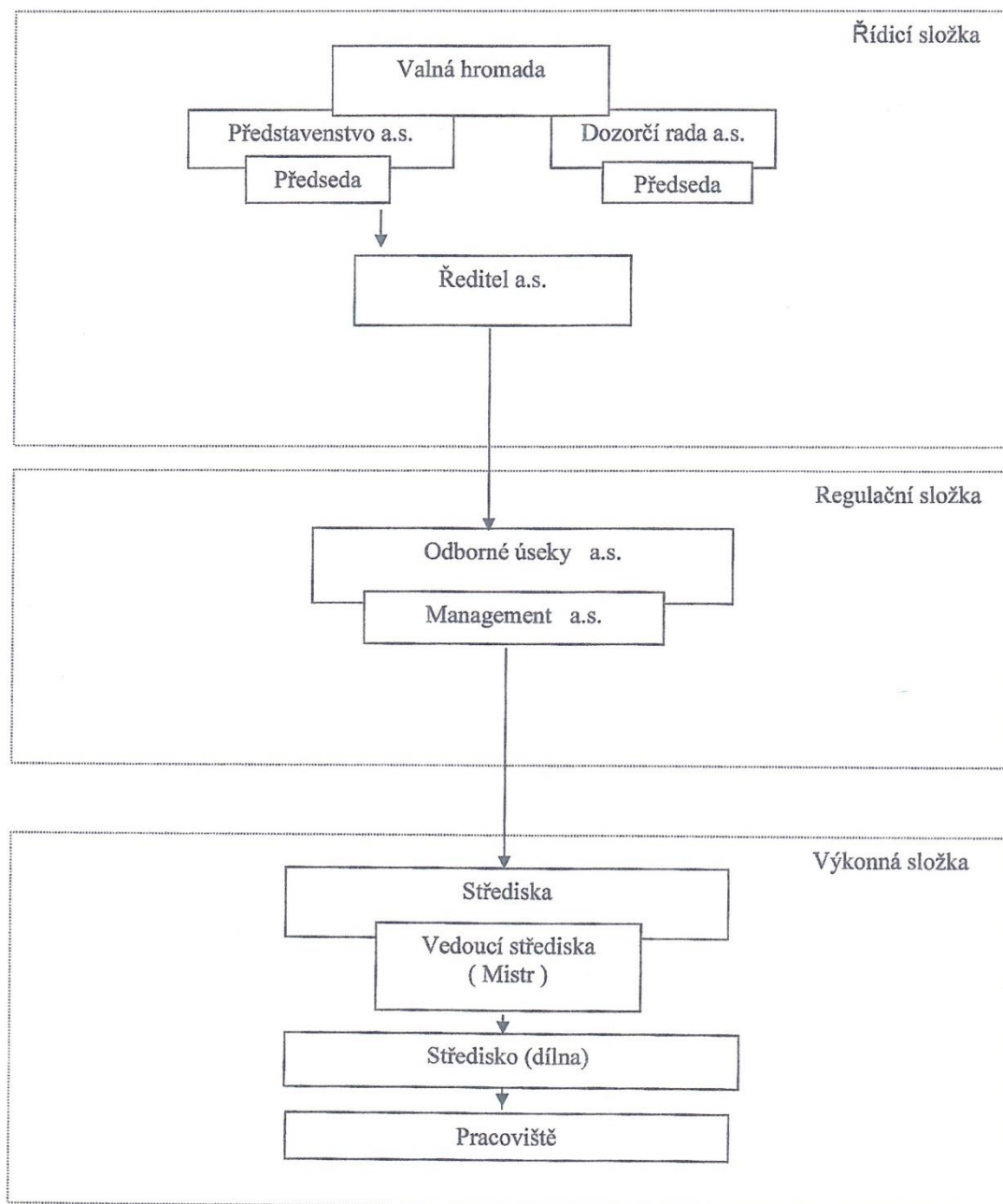
DOTAZNÍK – ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Dobrý den, jmenuji se Lucie Veisheiplová a jsem studentkou ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Touto cestou bych Vás chtěla požádat o vyplnění dotazníku týkajícího se oblasti řízení lidských zdrojů, který je podkladem pro mou bakalářskou práci. Prosím, zaškrtněte vždy pouze jednu odpověď, pokud není u otázky uvedena možnost více odpovědí. Předem děkuji za Váš čas a pravdivé odpovědi.

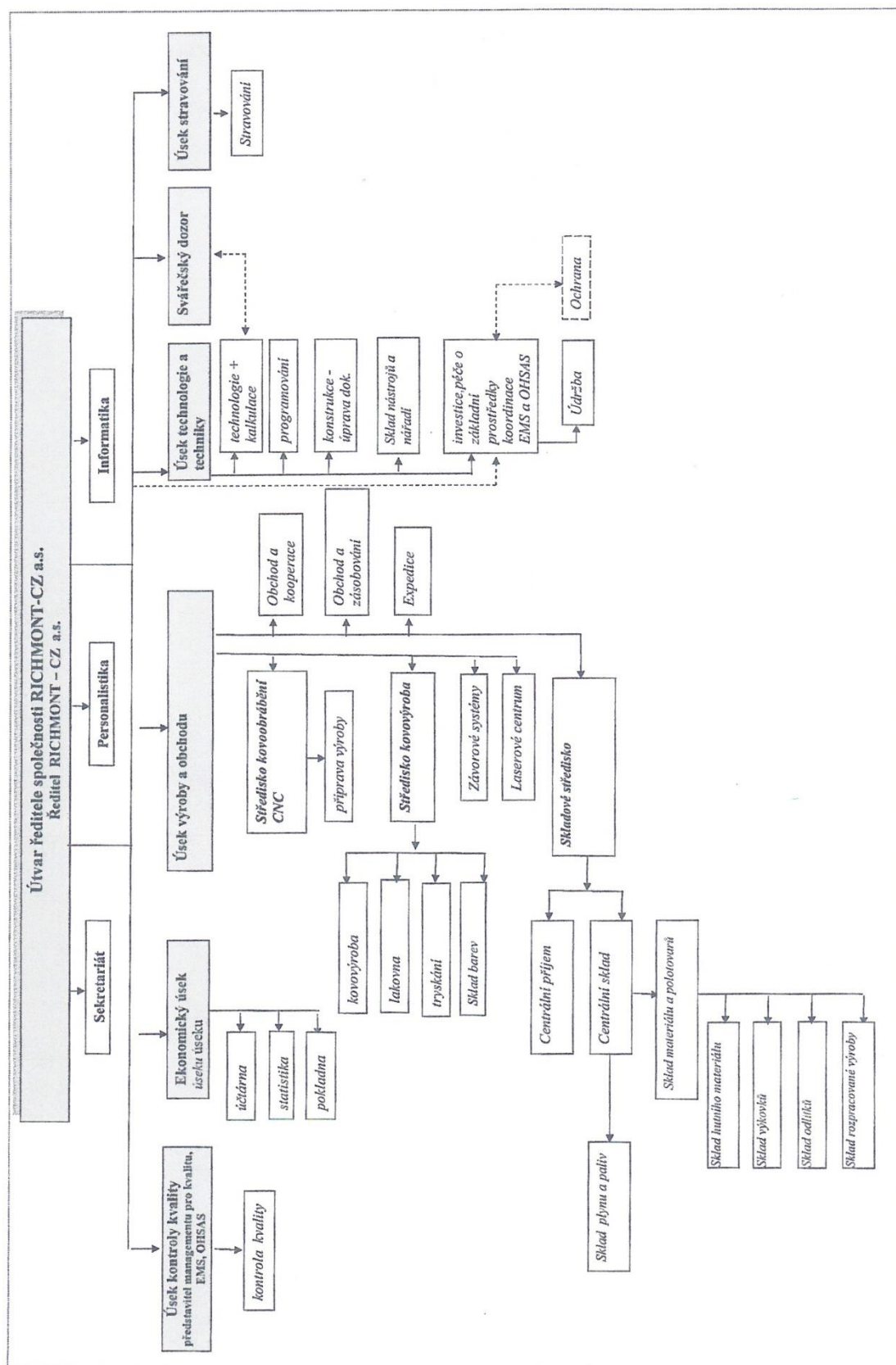
- 1) **Pohlaví:**
 - a) Žena
 - b) Muž
- 2) **Věk:**
 - a) Méně než 20 let
 - b) 20 - 35 let
 - c) 36 – 50 let
 - d) 51 – 65 let
- 3) **Vaše nejvyšší dosažené vzdělání je:**
 - a) Základní
 - b) Vyučen/a
 - c) Středoškolské s maturitou
 - d) Vysokoškolské
- 4) **Na jaké pracovní pozici pracujete?**
 - a) Dělník
 - b) Mistr
 - c) Pracovník kanceláři
 - d) Vedení
- 5) **Odpovídá Vaše dosažené vzdělání současnému pracovnímu zařazení?**
 - a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano
 - c) Nevím
 - d) Spíše ne
 - e) Rozhodně ne
- 6) **Odpovídá výše Vaší mzdy Vámi vykonávané práci? (např. náročnosti, množství atd.)**
 - a) Jednoznačně odpovídá
 - b) Spíše odpovídá
 - c) Nevím
 - d) Spíše neodpovídá, mzda by mohla být vyšší
 - e) Vůbec neodpovídá, cena mé práce je podhodnocena
- 7) **Jak byste hodnotil/a svou práci?**
 - a) Nudná
 - b) Stereotypní
 - c) Různorodá
 - d) Zajímavá, inspirativní

- 8) **Jaký druh odměny je pro Vás nejvíce motivující? (možno více odpovědí)**
- a) Peněžní odměna
 - b) Zaměstnanecké výhody (dovolená, důchody, zdravotní péče,...)
 - c) Vzdělávání a rozvoj
 - d) Pracovní prostředí
 - e) Jiné:
- 9) **Dostáváte ke mzdě jiný druh stimulace? (možno více odpovědí)**
- a) Hmotné stimuly jako notebook, mobilní telefon, automobil
 - b) Příspěvek na trávení volného času
 - c) Příspěvek za odpracovaná léta ve firmě – věrnostní program
 - d) Příspěvky na životní pojištění a penzijní připojištění
- 10) **Je Vám umožněno navštěvovat školení ke zvýšení Vaší odbornosti?**
- a) Ano
 - b) Ne
- 11) **Jak jste se dozvěděl o Vašem pracovním místě:**
- a) Pomocí internetových personálních portálů
 - b) Z novin a letáků
 - c) Pomocí Úřadu práce
 - d) Od známých
 - e) Jiným způsobem:
- 12) **Jakým způsobem jste byl/a přijímán/a na toto pracovní místo:**
- a) Na základě životopisu
 - b) Na základě doporučení
 - c) Výběrovým řízením
 - d) Jiným způsobem:
- 13) **Jste spokojen/a s pracovními podmínkami a prostředím (bezpečnost práce, hygiena, atd.)?**
- a) Spokojen/a
 - b) Nemohu posoudit
 - c) Nespokojen/a
- Pokud jste uvedl/a možnost „c) Nespokojen/a“, uveďte důvody:.....
- 14) **Jste spokojen/a s kolektivem a atmosférou na Vašem pracovišti a vztahy mezi zaměstnanci?**
- a) Spokojen/a
 - b) Nemohu posoudit
 - c) Nespokojen/a
- Pokud jste uvedl/a možnost „c) Nespokojen/a“, uveďte důvody:.....
- 15) **Jste spokojen/a s komunikací mezi podřízeným a nadřízeným?**
- a) Spokojen/a
 - b) Nemohu posoudit
 - c) Nespokojen/a
- Pokud jste uvedl/a možnost „c) Nespokojen/a“, uveďte důvody:.....
- 16) **Chtěli byste něco změnit v oblasti řízení lidských zdrojů?**
-

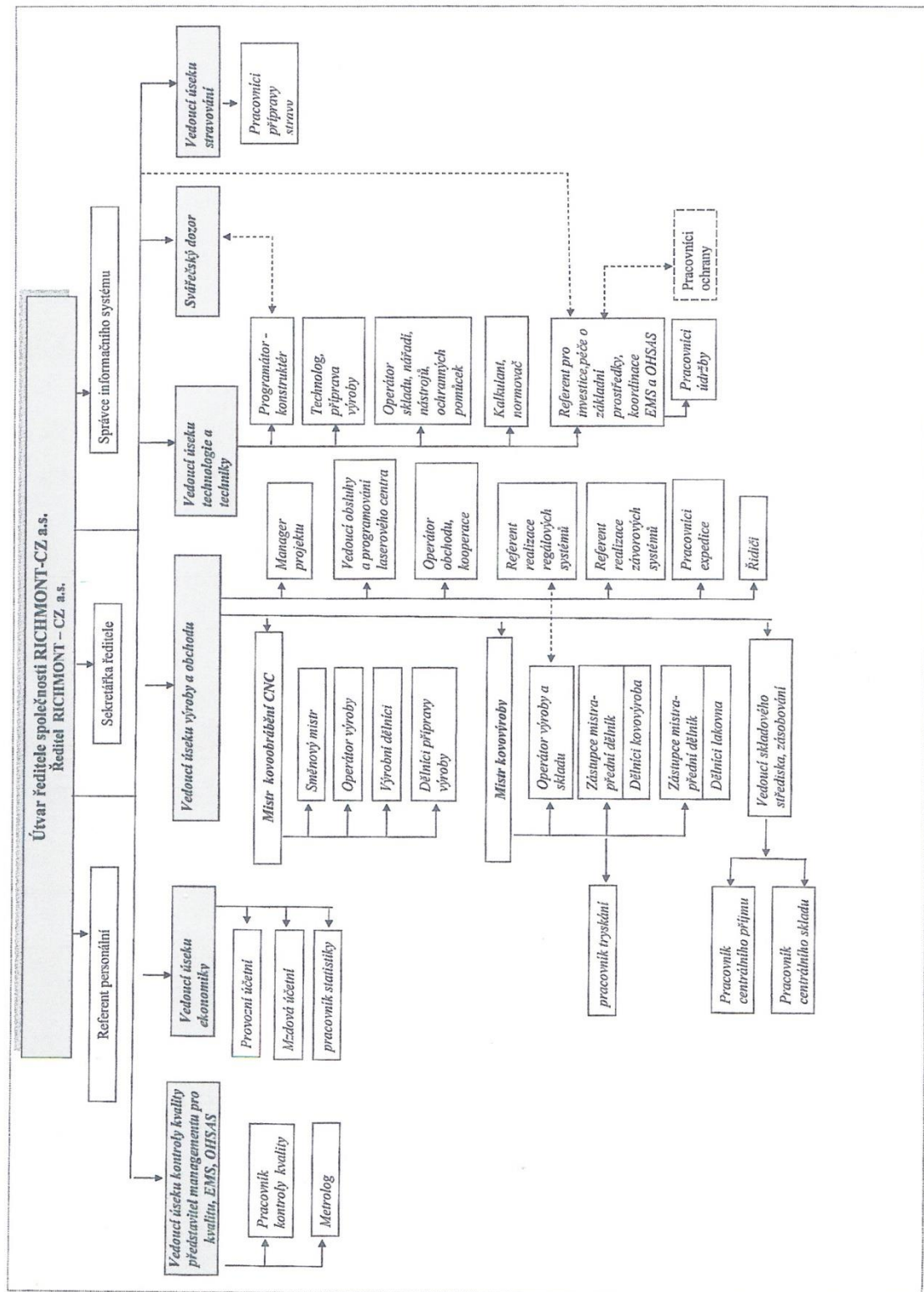
Příloha 3: Řídící struktura



Příloha 4: Organizační schéma



Příloha 5: Funkční schéma



Příloha 6: Popis pracovní funkce

	Druh dokumentu: POPIS PRACOVNÍ FUNKCE		Vydání číslo: 1
	Jméno a příjmení: Ing. Martin BOHÁČ		Platnost od: 1.3.2003
Číslo funkce:	Název funkce: vedoucí úseku výroby a obchodu	Útvar – úsek výroby a obchodu	
Požadovaná kvalifikace			
Vzdělání	Odborná praxe	Jazykové znalosti	Jiné kvalifikační požadavky
V	5	německý	
Dosažená kvalifikace			
Vzdělání	Odborná praxe	Jazykové znalosti	Jiné kvalifikační požadavky
V	6	německý – st.zk.	
Nadřízená funkce		Přímo řízené funkce	
ředitel		hlavní mistr CNC výroby mistr kovovýroby referent realizace regálových a závorových systémů	
Všeobecná charakteristika funkce: Odpovídá za kvantitativní a kvalitativní plnění zadané výroby a služeb. Zajišťuje, připravuje a řídí všechny výrobní procesy v akciové společnosti RICHmont – CZ jako celku. V souladu se stanovenou politikou jakosti a s přihlédnutím k efektivnímu využití výrobní technické základny, zodpovídá za prodejní politiku, účinně napomáhá při vypracování prognózy koncepce technického rozvoje akciové společnosti a zajištění ekonomické, estetické a kulturní úrovně výrobků společnosti. Odpovídá za včasné naplnění výrobní kapacity akciové společnosti, dále pak skladování a prodej hotových výrobků, jejich expedici a řízení dopravy společnosti. Přijímá případné reklamace zákazníků a zajišťuje jejich včasné a správné vyřízení. Odpovídá za organizaci a provádění materiálně-technického zásobování, ukládání, evidování a vydávání materiálu. Povinnosti a odpovědnost: v oblasti výroby: 1. Dbá, aby na všech provozovnách společnosti byla zajištěna způsobilost výrobního procesu z hlediska zajištění potřebným materiálem, výrobním a měřicím zařízením, technickou dokumentací, potřebným počtem kvalifikovaných pracovníků a vytvořením požadovaného pracovního prostředí; 2. Na základě obchodních a rozvojových požadavků sestavuje dlouhodobý plán výroby a k tomuto vydává příslušné požadavky svým podřízeným 3. Kontroluje a usměrňuje průběh výrobního procesu a provádí opatření k trvalému zabezpečení kvality výroby; 4. Řídí veškerou činnost provozoven, shromažďuje jejich požadavky a operativně zabezpečuje nápravu zjištěných nebo ohlášených nedostatků ve způsobilosti nebo řízení výrobního procesu akciové společnosti. v oblasti obchodu: 1. Zabezpečuje soustavný průzkum požadavků výrobků na trhu, na základě rozborů poptávky spolupracuje při usměrňování rozvoje výrobní činnosti společnosti; 2. Sleduje vývoj požadavků na výrobky společnosti, navrhuje změny jejich vzhledu, funkčnosti, parametrů, úpravu obalů, ceny a dodávání;			

3. Na základě potřeb společnosti a požadavků odběratelů vyhledává a uzavírá dlouhodobé dodavatelské a kooperační vztahy;
4. Zadává do výroby výrobky podle uzavřených smluv a objednávek a vytváří předzásobení skladů hotových výrobků zbožím, které je na trhu požadováno;
5. Přípravuje a provádí nabídková řízení za spolupráce s ostatními odbornými útvary společnosti;
6. Realizuje požadavky na zavedení nových druhů výrobků (výrob) do výroby, a to podle požadavků trhu,
7. Spolupracuje při vypracování rozhodnutí o jejich zavedení do výroby;
8. Prezентuje výrobky společnosti vhodným způsobem zákazníkům,
9. Zajišťuje jejich reklamu a organizačně připravuje účast na výstavách a veletrzích;
10. Zabezpečuje systémové uložení zboží zadaného do výroby, jeho balení a expedici zákazníkům v požadovaných termínech;
11. Za spolupráce s managerem jakosti zajišťuje vyřizování reklamací a stížností na výrobky a služby od zákazníků; při této službě zastupuje společnost navenek;
12. Odpovídá za export výrobků do zahraničí, jejich racionální přepravu, celní odbavení, jejich úplnost a včasnost při předání zákazníkům
13. Řídí dokumentovaný příjem a výdej veškerého materiálu, komponentů a výrobků

v ostatních oblastech:

1. Plánuje, zabezpečuje a řídí dopravu společnosti, odpovídá spolu s útvarem technologie a techniky za udržování dopravních prostředků v kvalitním stavu, metodicky kontroluje a koordinuje spotřebu pohonných hmot
2. Odpovídá za zabezpečení potřebného materiálu a výrobků k zajištění výrobního procesu společnosti
3. Koordinuje zajišťování podnikové logistiky
4. Kontroluje a zodpovídá za dodržování zásad bezpečnosti a ochrany zdraví při práci ve své působnosti. Kontroluje a zodpovídá za dodržování zásad ochrany životního prostředí ve své působnosti.

Pravomoci

pro oblast výroby:

1. Manipuluje s finančními prostředky do 10.000,- Kč / týdně bez nutnosti zvláštního schvalovacího řízení. Podmínkou je důkladné a odpovědné uvážení daného finančního výdaje. Je možné týdenní finanční limit kumulovat, nejvýše však do 1 měsíce.
2. Rozhoduje s konečnou platností o naplnění vlastní výrobní kapacity, o poměru výroby pro jednotlivé odběratele.
3. Rozhoduje s konečnou platností o přidělení zakázky subdodavateli. Nutné je zvážení cenového a termínového hlediska.
4. Rozhoduje s konečnou platností, po poradě s mistrem výroby, o přijetí či propuštění pracovníka z (do) pracovního poměru – výrobní profese.
5. Rozhoduje s konečnou platností, po poradě s mistrem výroby, o přidělení odměny za výkon, či její snížení prémie pracovníka.
6. Rozhoduje s konečnou platností, po poradě s mistrem výroby, o nařízení práce přesčas, dle ustanovení příslušných paragrafů Zákoníku práce.
7. Rozhoduje o logistických procesech týkajících se zabezpečení výroby, především jízdního harmonogramu vozového parku. Nutné je ekonomické zhodnocení situace.
8. Svolává pravidelné výrobní porady.

pro oblast obchodu:

1. Manipuluje s finančními prostředky do 10.000,- / týdně bez nutnosti dalšího zvláštního schvalovacího procesu, dle vlastního odpovědného uvážení. Prostředky je možné kumulovat max. do období 1 měsíce.
2. Spolu s vedením společnosti spolurozhoduje o dalších nutných investicích.
3. Navrhuje a spolurozhoduje při výběru nového zákazníka. Konečné rozhodnutí připadá užšímu vedení společnosti.
4. Navrhuje a spolurozhoduje o přijetí nového dodavatele. Konečné rozhodnutí připadá užšímu vedení společnosti.
5. Předkládá vedení společnosti návrh na účast společnosti na výstavách a veletrzích. Konečné rozhodnutí připadá užšímu vedení společnosti.
6. Rozhoduje s konečnou platností o vyloučení dodavatele.

Dne :

Převzal :

Schválil :

Příloha 7: Protokol - vstupní lékařská prohlídka

Žádost o posouzení zdravotní způsobilosti k práci

(vyplní zaměstnavatel ve dvou provedeních – 1x pro zaměstnavatele, 1x pro lékaře ZPP)

Druh závodní preventivní prohlídky: **vstupní, periodická, výstupní, mimořádná**

Pro zaměstnavatele: **Richmont-CZ a.s., Kolodějská 507, 375 01 Týn nad Vltavou**
IČO 260 45 010

Jméno a příjmení zaměstnance:

Datum narození:

Trvalé bydliště:

Zdravotní pojišťovna:

zdravotní pojišťovna

Pracovní zařazení zaměstnance: **brigáda, dělník kovoobrábění**

Režim a kategorie práce:

Týdenní pracovní úvazek: (počet hodin) **37,5 hodin**

Směnnost: **RANNÍ ODPOLEDNÍ NOČNÍ**

Kategorie práce: (§ 37 z.č. 258/2000 Sb.) **1) 2) 2r) 3) 4)**

Obecně specifická rizika bez možnosti zařazení do kategorií:
(svářeči)

Datum: **18.11.2015**

Razítko a podpis zástupce zaměstnavatele

Poznámka: Součástí prohlídky ZPP (závodní preventivní péče) je a) výpis ze zdravotnické dokumentace praktického lékaře pro dospělé, kde je jmenovaný zaregistrován, nebo b) možnost si tuto dokumentaci prohlédnout smluvním lékařem ZPP – praktický lékař musí dle legislativy (zák. 48/1997 Sb., § 21, odst. 3 o veřejném zdravotním pojištění) jednu z výše uvedených možností lékařů ZPP poskytnout! Děkujeme.

Lékařský posudek

pro výše předepsané pracovní zařazení (vyplní smluvní lékař ZPP) – 1x pro zaměstnavatele (pro personální oddělení)
1x pro vlastní potřebu

Pan(i)

a) **je způsobilý(á)**

b) **není způsobilý(á)**

c) **je zdravotně způsobilý(á) k výkonu práce za podmínek:**

Další preventivní prohlídka dle zákona.....

Dne:

Podpis lékaře, razítko zdravotnického zařízení

Svým podpisem stvrzuji, že jsem vzal na vědomí výsledek preventivní prohlídky a nezatajil jsem před lékařem žádné podstatné skutečnosti ohledně mého zdravotního stavu.

Dne:

Podpis zaměstnance

Poučení: Proti tomuto posudku je možné podat podle ustanovení § 46 odst.1) zákona č. 373/2011 Sb., o specifických zdravotnických službách, v platném znění, návrh na jeho přezkoumání do 10-ti pracovních dnů ode dne jeho prokazatelného předání. Návrh na přezkoumání posudku podává posuzovaná osoba nebo osoba, které uplatněním lékařského posudku vznikají práva nebo povinnosti. Návrh se podává písemně poskytovateli, který tento posudek vydal. Návrh na přezkoumání nemá odkladný účinek, jestliže z jeho závěru vyplývá, že posuzovaná osoba je pro účel, pro nějž byla posuzována, zdravotně způsobilá, zdravotně způsobilá s podmínkou, nebo pozbyla dlouhodobě zdravotní způsobilost.



Richmont-CZ a.s., Kolodějská 507, 375 01 Týn nad Vltavou
IČO: 26045010 DIČ: CZ26045010

Zařazení do kategorie dle zákona č.258/2000Sb. ve znění pozdějších předpisů

Na základě rozhodnutí Krajské hygienické stanice Jihočeského kraje se sídlem v Českých Budějovicích je vaše pracovní zařazení ve firmě Richmont.CZ a.s.:

.....

zařazeno do kategorie číslo	1	2	3	4
-----------------------------	---	---	---	---

Jméno a příjmení:Podpis:.....

Výtah z vyhlášky č. 432/2003 Sb., §3, bod 1

Kategorie 1 – práce, při nichž podle současného poznání není pravděpodobný nepříznivý vliv na zdraví.

Kategorie 2 – práce, při nichž podle současné úrovně poznání lze očekávat jejich nepříznivý vliv na zdraví jen výjimečně, práce, při nichž nejsou překračovány hygienické limity faktorů stanovené zvláštními právními předpisy.

Kategorie 3 – práce, při nichž jsou překračovány hygienické limity a práce naplňující další kritéria, přičemž expozice fyzických osob, které práce vykonávají není spolehlivě snížena technickými opatřeními pod úroveň těchto limitů a pro zajištění ochrany zdraví osob je proto nezbytné využívat osobní ochranné pracovní prostředky, organizační a jiná ochranná opatření a dále práce, při nichž se vyskytují opakované nemoci z povolání.

Kategorie 4 – práce, při nichž je vysoké riziko ohrožení zdraví, které nelze zcela vyloučit ani při používání dostupných a použitelných ochranných opatření.

Příloha 9: Vstupní školení pracovníka

Vstupní školení pracovníka

Pracovník byl řádně proškolen o problematice v rozsahu níže uvedené osnovy a seznámen s případnými riziky na pracovišti:

- 1. Docházka do zaměstnání-čas nástupu a odchodu**
- 2. Vstup pod vlivem alkoholu a omamných látek je přísně zakázán !!!**
- 3. Vybavení pracoviště (povolené a nepovolené předměty)**
- 4. Osobní ochranné pomůcky (povinné a nepovinné)**
- 5. Pohyb motorových vozidel, zvedací zařízení a mechanismy**
- 6. Pracovní a technologické postupy**
- 7. Pracovní úrazy a odpovědnost za škodu**
- 8. Údržba zařízení a předávání pracoviště**
- 9. Používání elektrických zařízení, zařízení mimo provoz**
- 10. Požární ochrana**
 - požární nebezpečí vznikající při činnostech
 - organizace a zajištění požární ochrany
 - požární řád, požární poplachové směrnice, požární evakuační plán
 - rozmístění a způsob použití věcných prostředků požární ochrany
- 11. Systém řízení kvality ISO 9001:2009**
- 12. Pohyb pracovníka po areálu je možný pouze v rámci pracovních povinností**
- 13. Pracovník byl seznámen s obsahem Příkazu ředitele č. 03/2012 o používání OOPP a dodržování předpisu BOZP.**
- 14. Pracovník bere na vědomí, že je mu uložena povinnost nakládat s veškerými odpady šetrně k životnímu prostředí, odpady třídit a celkově se podílet na vytváření kulturního prostředí.**
- 15. Pracovník bere na vědomí, že výrobní prostor je monitorován kamerovým systémem – Rozhodnutí ředitele č. 05/2012 o zákazu kouření ve všech výrobních i nevýrobních prostorech společnosti.**
- 16. Svým podpisem stvrzuji, že jsem obsahu daného dokumentu porozuměl a souhlasím s jeho podmínkami.**

Podpis pracovníka

Podpis školitele.....

Tým nad Vltavou dne.....

Příloha 10: Osobní dotazník

OSOBNÍ DOTAZNÍK

Příjmení, jméno, titul		Den, měsíc, rok narození		
Rodné jméno				
Trvalé bydliště		Rodné číslo		
PSČ				
Přechodné bydliště	Číslo občanského průkazu	Místo narození		
PSČ				
Telefon	e-mail			
Rodinní příslušníci				
Jméno a příjmení	Datum narození, RČ	Bydliště	Zaměstnání	
manžel(ka), druh, družka				
dítě				
dítě				
dítě				
ostatní				
Vzdělání	Druh školy, obor	Počet tříd, sem.	Rok ukonč.	Zkouška
základní				
střední odborné				
úplné SO				
všeobecné				
vysokoškolské				
ostatní				
nedokončené				
Jazykové znalosti				
jazyk	stupeň znalosti	zkouška		
Ostatní znalosti a dovednosti	stupeň znalosti	zkouška		

Průběh předchozích zaměstnání

(uved'te všechna zaměstnání včetně DPP, ÚP)

[illegible]

Máte ještě jiný pracovní poměr?

zaměstnavatel	druh činnosti	Budete uplatňovat nárok na slevu daně ze mzdy u jiného zaměstnavatele?
		ANO NE
Pobíráte důchod?	Změněná pracovní schopnost?	Zdravotní stav?
Zdravotní pojišťovna		Jste kuřák?

Máte stanovené srážky ze mzdy, exekuce, je proti vám vedeno soudní řízení ?	Máte stanovené srážky ze mzdy, exekuce, je proti vám vedeno soudní řízení ?
--	--

Prohlašuji, že jsem nic nezamlčel a všechny uvedené údaje jsou pravdivé.

V Týně nad Vltavou, dne Podpis

Protokol o školení na pracovišti

Dne byl pracovník

proškolen na obsluhu stroje..... v následujících úkonech,
což stvrzuje svým podpisem:

1. Základní proškolení na obsluhu strojedne.....
2. Úprava korekcí nástrojedne.....
3. Úprava nulových bodů obrobkudne.....
4. Hlídání opotřebení nástroje,
jeho výměna a zakládání zpět do strojedne.....
5. Změření nového nástroje
a zadání nových korekcí do strojedne.....

Pracovník prohlašuje, že byl proškolen ve výše uvedených bodech a potvrzuje svým podpisem jednotlivé úkony. Je zodpovědný za své jednání na pracovišti a jiné úkony nesmí provádět. S jakýmkoli problémem se obrací na seřizovače, nebo mistra výroby. Pracovník byl seznámen s návodem od výrobce a bezpečnostními pokyny k jednotlivým strojům a zařízením dle vyhlášky NV 378/2001 Sb. Pracovník bere na vědomí, že mu bylo firmou doporučeno pojištění odpovědnosti zaměstnance za škodu z výkonu svého povolání.

.....
Podpis školitele

V Týně nad Vltavou dne:

.....
Za firmu Richmond-CZ a.s.

.....
Proškolený pracovník

Příloha 12: Vzorec střídání směn

<i>Ríjen</i>			<i>Listopad</i>			<i>Prosinec</i>		
01-10	2	1	01-11	4	3	01-12	2	1
02-10	4	3	02-11	2	1	02-12	4	3
03-10	4	3	03-11	2	1	03-12	4	3
04-10	4	3	04-11	4	3	04-12	2	1
05-10	2	1	05-11	4	3	05-12	2	1
06-10	2	1	06-11	2	1	06-12	2	1
07-10	4	3	07-11	2	1	07-12	3	4
08-10	4	3	08-11	2	1	08-12	3	4
09-10	2	1	09-11	3	4	09-12	1	2
10-10	2	1	10-11	3	4	10-12	1	2
11-10	2	1	11-11	1	2	11-12	3	4
12-10	3	4	12-11	1	2	12-12	3	4
13-10	3	4	13-11	3	4	13-12	3	4
14-10	1	2	14-11	3	4	14-12	1	2
15-10	1	2	15-11	3	4	15-12	1	2
16-10	3	4	16-11	1	2	16-12	3	4
17-10	3	4	17-11	1	2	17-12	3	4
18-10	3	4	18-11	3	4	18-12	1	2
19-10	1	2	19-11	3	4	19-12	1	2
20-10	1	2	20-11	1	2	20-12	1	2
21-10	3	4	21-11	1	2	21-12	4	3
22-10	3	4	22-11	1	2	22-12	4	3
23-10	1	2	23-11	4	3	23-12	2	1
24-10	1	2	24-11	4	3	24-12	2	1
25-10	1	2	25-11	2	1	25-12	4	3
26-10	4	3	26-11	2	1	26-12	4	3
27-10	4	3	27-11	4	3	27-12	4	3
28-10	2	1	28-11	4	3	28-12	2	1
29-10	2	1	29-11	4	3	29-12	2	1
30-10	4	3	30-11	2	1	30-12	4	3
31-10	4	3				31-12	4	3