

Analýza personálních rizik ve vybrané organizaci

Zuzana Juřenová

Bakalářská práce
2018



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav krizového řízení
akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Zuzana Juřenová, DiS.**

Osobní číslo: **L15323**

Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**

Studijní obor: **Ovládání rizik**

Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Analýza personálních rizik ve vybrané organizaci**

Zásady pro vypracování:

- 1. Zpracujete literární rešerši vztahující se k problematice personálnímu managementu a rizikům v organizaci.**
 - 2. Analyzujete současný stav personálního managementu ve vybrané organizaci.**
 - 3. Zhodnotíte výsledky analýzy a navrhnete doporučení pro eliminaci personálních rizik.**
-

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-802-4714-073.

[2] BĚLOHLÁVEK, František. 20 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Komunikace (Grada). ISBN 978-802-4743-233.

[3] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Marek Tomašík, Ph.D.**
Ústav krizového řízení

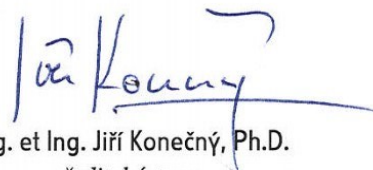
Datum zadání bakalářské práce: **3. listopadu 2017**

Termín odevzdání bakalářské práce: **15. května 2018**

V Uherském Hradišti dne 15. listopadu 2017



doc. RNDr. Jiří Dostál, CSc.
děkan



Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹⁾;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²⁾;
- podle § 60³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60³⁾ odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se bakalářská práce skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala. V případě publikace výsledků budu uvedena jako spoluautorka.
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti 15.5.2018


.....
podpis studenta

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy. Vysoká škola disertační práce nezveřejňuje, byla-li již zveřejněna jiným způsobem.

(2) Bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

(4) Vysoká škola může odložit zveřejnění bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce nebo jejich částí, a to po dobu trvání překážky pro zveřejnění, nejdéle však na dobu 3 let. Informace o odložení zveřejnění musí být spolu s odůvodněním zveřejněna na stejném místě, kde jsou zveřejňovány bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, již se týká odklad zveřejnění podle věty první, jeden výtisk práce k uchování ministerstvu.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Předmětem mé bakalářské práce na téma „*Analýza personálních rizik ve vybrané organizaci*“ je analyzovat personální rizika ve firmě FAGUS a.s., konkrétně ve výrobě v Halenkovicích. Teoretická část je rozdělena do tří celků, ve kterých je zpracována problematika rizik, analýzy rizik, personálního managementu a plánování. V úvodu praktické části je představení firmy FAGUS a.s. Je popsána personální agenda ve výrobě v Halenkovicích a pomocí dotazníkového šetření byla zjištěna spokojenost zaměstnanců. Na základě analýzy výsledků dotazníkového šetření byla vedení firmy navržena doporučení.

Klíčová slova: riziko, analýza rizik, personální management, personální plánování, spokojenost zaměstnanců

ABSTRACT

The subject of my Bachelor Thesis on "Analysis of Personnel Risks in a Selected Organization" is to analyze personnel risks in the company FAGUS a.s., namely in the production plant in Halenkovice. The theoretical part is divided into three chapters, which deal with risk analysis, personnel management and planning. At the beginning of the practical part is the introduction of FAGUS a.s. The personnel agenda in Halenkovice is described and employee satisfaction has been identified through a questionnaire survey. Based on the analysis of the results of the questionnaire survey, the management of the company was suggested with recommendations.

Keywords: Risk, Risk Analysis, Personnel Management, Personnel Planning, Employee Satisfaction

Děkuji panu Mgr. Markovi Tomašíkovi, Ph.D. za jeho ochotu a cenné rady při psaní této práce. Dále bych chtěla poděkovat vedení a zaměstnancům firmy FAGUS a.s. v Halenkovicích za vstřícný přístup při získávání podkladů pro zpracování praktické části bakalářské práce. Největší dík ale patří mému manželovi a dětem za trpělivost a podporu při studiu.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 RIZIKO	12
1.1 DRUHY RIZIK.....	13
1.2 ŘÍZENÍ RIZIK.....	13
1.3 SCHÉMA PROCESU ŘÍZENÍ RIZIK.....	14
1.3.1 Identifikace rizika.....	16
1.3.2 Analýza rizika	17
1.3.3 Rozhodování o riziku	19
2 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT.....	23
2.1 MODELÝ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	23
2.2 CÍLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	25
2.3 ÚKOLY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	25
2.4 NOVÉ TRENDY V OBLASTI LIDSKÝCH ZDROJŮ NA POČÁTKU 21. STOLETÍ	26
2.5 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI	27
3 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ.....	28
3.1 ZÍSKÁVÁNÍ NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ	29
3.2 PŘÍJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	30
3.3 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	30
3.4 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	31
3.4.1 Právní úprava odměňování zaměstnanců	31
3.4.2 Zaměstnanecké výhody	33
3.5 MOTIVACE PRACOVNÍKŮ	34
II PRAKTICKÁ ČÁST	36
4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	37
4.1 VÝROBNA FAGUS A.S. V HALENKOVICÍCH	41
4.2 SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY VÝROBNY	44
5 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ	45
5.1 ZÁVĚREČNÉ VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	55
5.2 DOPORUČENÍ PRO VEDENÍ FIRMY FAGUS A.S.	57
ZÁVĚR	59
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	60
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	63
SEZNAM OBRÁZKŮ	64
SEZNAM TABULEK.....	66

SEZNAM PŘÍLOH.....	67
---------------------------	-----------

ÚVOD

Význam personálních rizik spočívá převážně v selhání lidského faktoru. Řešením pak není hledání viníka, ale určit prvotní zdroje rizik. Úspěšnost a efektivnost firmy závisí především na spokojenosti zaměstnanců. Spokojení zaměstnanci pak odvádějí dobrou a kvalitní práci a naplňují tak cíle firmy. V bakalářské práci jsem se rozhodla analyzovat personální rizika ve firmě FAGUS a.s. v Halenkovicích.

Cílem mé bakalářské práce je analyzovat personální management ve firmě FAGUS a.s. ve výrobě v Halenkovicích a navrhnout zlepšení stávající situace.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části je zpracována problematika personálního managementu a jsou vysvětleny základní terminologické pojmy, jako je riziko, analýza rizik a personalistika. V praktické části je představena společnost FAGUS a.s. a jsou popsány personální činnosti výroby v Halenkovicích. Je provedena analýza personálních rizik na základě dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců ve výrobě v Halenkovicích. Z výsledků dotazníkové šetření byly stanoveny silné a slabé stránky podniku a navržena doporučení pro vedení firmy.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 RIZIKO

Význam slova riziko pochází zřejmě ze 17. století, kdy se objevil v souvislosti s lodní plavbou. Výraz *risico* pochází z italštiny a označoval úskalí, kterému se museli plavci vyhnout. Později riziko znamenalo možnost nějaké ztráty. 0

Dnes je riziko označováno jako možná pravděpodobnost, že vznikne nějaký negativní jev. Vymezuje kvantitativní a kvalitativní vyjádření ohrožení. Vyjadřuje, kolikrát se negativní jev vyskytne a co způsobí. Definuje se jako kombinace pravděpodobnosti nežádoucí události a rozsahu, závažnosti možného zranění, způsobení škody na majetku, životním prostředím či zdraví.

Riziko je definováno různě, např.:

- pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, obecně nezdaru,
- variabilita možných výsledků nebo nejistota jejich dosažení,
- odchýlení skutečných a očekávaných výsledků,
- pravděpodobnost jakéhokoliv výsledku, odlišného od výsledku očekávaného,
- situace, kdy kvantitativní rozsah určitého jevu podléhá jistému rozdělení pravděpodobnosti,
- nebezpečí negativní odchylky od cíle (tzv. čisté riziko),
- nebezpečí chybného rozhodnutí,
- možnost vzniku ztráty nebo zisku (tzv. spekulativní riziko),
- neurčitost spojená s vývojem hodnoty aktiva (tzv. investiční riziko),
- střední hodnota ztrátové funkce,
- možnost, že specifická hrozba využije specifickou zranitelnost systému,
- kombinace pravděpodobnosti události a jejího následku.0

Riziko má vždy dva rozměry:

1. pravděpodobnost vzniku nebezpečné situace ohrožení (P)
2. závažnost možného následku (D)

Výpočet rizika (R) je pak vázán vztahem $R = P \times D$, nebo $R = P \times D \times E \times O$, kde E je expozice a O je opatření.

1.1 Druhy rizik

- rizika vyplývající z organizační struktury,
- rizika politická,
- rizika sociální,
- rizika kybernetická,
- rizika spojená s provozem organizace,
- rizika z oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- rizika v oblasti personálních činností,
- rizika v oblasti investic,
- rizika v oblasti životního prostředí.

1.2 Řízení rizik

Bez ohledu na typ podnikání, jsou rizika součástí každé organizace, podniku. V každé organizaci by rizika měla být jasně definována a měl by existovat plán na snížení těchto rizik, na jejich zvládnutí.

Od roku 2010 je v ČR v účinnosti norma ČSN ISO 31000, která stanovuje normy, postupy a pravidla, jak řídit rizika v organizacích. Je možné ji aplikovat na celou organizaci, v mnohých oblastech a na mnoha úrovních. Jedná se o stanovený kontext, vytvoření základní databáze informací souvislostí, popis daného subjektu. Stanovení kontextu zachytává cíle organizace, procesu, prostředí organizace, zainteresované strany, různorodost kritérií rizik, přičemž dochází k odkrytí a vyhodnocení povahy a komplexnosti rizik.

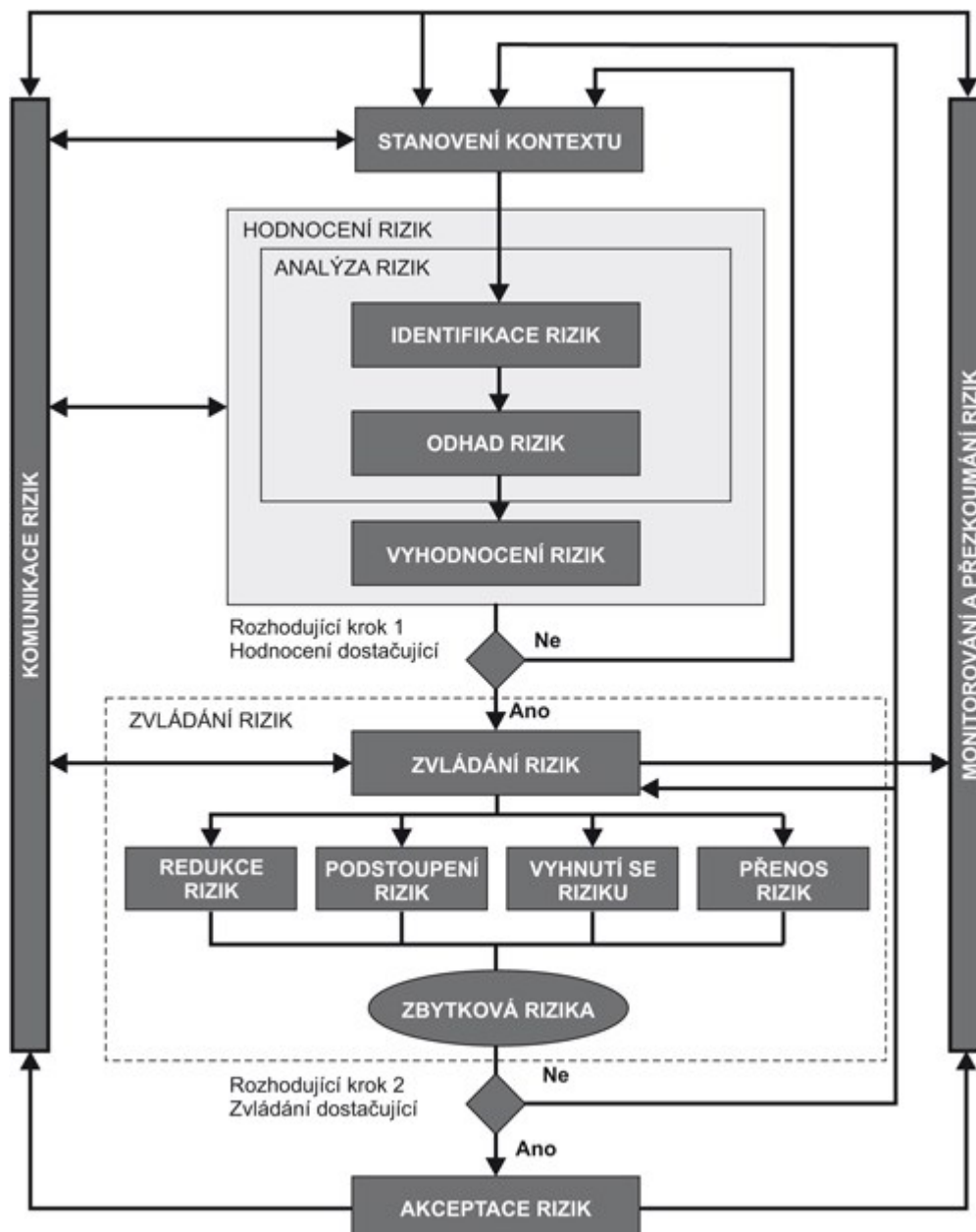
Řízení rizik je proces, při němž se subjekt řízení snaží zamezit působení již existujících i budoucích faktorů a navrhuje řešení, která pomáhají eliminovat účinek nežádoucích vlivů a naopak umožňují využít příležitosti působení pozitivních vlivů. Součástí procesu řízení rizik je rozhodovací proces, vycházející z analýzy rizika. Po zvážení dalších faktorů, zejména ekonomických, technických, ale i sociálních a politických, management pro řízení rizik vyvíjí, analyzuje a srovnává možná preventivní a regulační opatření. Posléze z nich vybere ta, která existující riziko minimalizují.⁰

Cíle managementu rizik:

- zlepšit řízení organizace,
- být v souladu s příslušnými zákony, předpisy, mezinárodními normami,

- minimalizovat ztráty,
- zlepšit prevenci ztrát a řízení incidentů,
- zlepšit provozní funkčnost a efektivnost,
- zvýšit výkonnost bezpečí a ochrany zdraví a životního prostředí.

1.3 Schéma procesu řízení rizik



Obr. 1. Proces řízení rizik [1]

Identifikace rizik – proces identifikace zdrojů rizika, oblasti dopadů, událostí a jejich příčin a potenciaální důsledky, poskytuje základ pro analýzu rizik, pro lepší porozumění riziku, určení možností výskytu (pravděpodobnost) a důsledků.

Analýza rizika – proces pochopení povahy rizika a stanovení úrovně rizika, poskytuje základ pro hodnocení rizika a pro rozhodnutí a zacházení s rizikem, zahrnuje odhad rizika, může být vykonávána do různé hloubky v závislosti na rizicích, účelu analýzy a dostupných informací, údajích a zdrojích, může být kvalitativní, kvantitativní a semikvantitativní.

Hodnocení rizika – proces porovnávání úrovně rizik zjištěných analýzou s úrovní přijatelnosti rizik, výsledkem je rozhodnutí, která rizika je nutné dál ošetřit a která je možné přijmout.

Zacházení s riziky – proces posouzení možností ošetření rizik, které jsou k dispozici a vybrat ty nejvhodnější, tzv. 4T strategie:

TREAT – ošetřit, nejpoužívanější, minimalizace rizik

TERMINATE – ukončení projektu

TRANSFER – přesun rizika na někoho jiného (pojištění)

TAKE - tzv. nulová strategie, přijímá se riziko takové, jaké je.[12]

Zdroje rizik

- přírodní rizika
 - živelné pohromy (dlouhotrvající sucha, zemětřesení, sníh, sněhové kalamiety, náledí, mrazy, vichřice, větrná smršť, záplavy, povodně),
 - epidemie (onemocnění většího počtu osob),
- antropogenní změny
 - provozní havárie a havárie spojené s infrastrukturou (požáry, exploze, přeprava radioaktivních látek, úniky ropných látek, velké dopravní nehody, úniky toxických látek, rozsáhlé poruchy sítí, zhroucení informačních a komunikačních systémů, destrukce nadzemních a podzemních částí staveb),
 - vnitrostátní společenské a sociální krize (terorismus, záškodnictví, sabotáže, občanské nepokoje),
 - mezinárodní ozbrojený konflikt (chemické zbraně, biologické zbraně, nukleární zbraně, ochrana obyvatelstva za válečného stavu).0

1.3.1 Identifikace rizika

Identifikace rizika = identifikace zdrojů rizik (nebezpečí, ohrožení, hrozby), oblastí dopadů, událostí a jejich příčin a jejich potencionálních důsledků.

Proces identifikace rizik je rozdělen do tří fází:

- vstupy – stanovený kontext, potřebná dokumentace, podklady,
- proces – příprava podkladů pro IR, výběr metody IR, IR zvolenou metodou,
- výstupy – seznam nebezpečí/ohrožení, příčina důsledků, návrh vlastníků zdrojů rizika, diagramy, doplněné podklady.

Metody identifikace rizik

1. univerzální metody, které slouží primárně k získání informací,
2. ostatní metody, které mají speciální užití.

1. Univerzální metody

- Brainstorming,
- technika „pre – mortem“ – tým dostane otázku, co by se mohlo stát, že projekt nevyšel, používá se v projektovém managementu, uvažuje o tom, co negativního daný projekt přinese,
- diagram příbuznosti – sumarizuje příbuzné oblasti, kde můžou vznikat rizika,
- strukturované rozhovory, diskuze s experty,
- metoda Delphi – brainstorming + kombinace strukturovaného rozhovoru v písemné podobě,
- dotazníky – jedná se o soubor otázek, musíme vědět, co z nich chceme získat, musí mít svou strukturu, vyhodnocení.

2. Ostatní metody

- analýza SWOT (analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb), jedná se o metodu strategického managementu,
- kontrolní seznamy – checklisty,
- analýza předpokladů a omezení,
- analýza kořenových (prvotních) příčin,
- diagramy
 - analýza příčin a důsledků (Ishikawa diagram, rybí kost),
 - systémové a procesní diagramy,

- diagram vlivů,
- diagram pole sil, analýza pole sil (kladné a záporné),
- metody pro identifikaci a analýzu poruch a nebezpečí
 - předběžná analýza nebezpečí (Preliminary hazard analysis – PHA),
 - studie nebezpečí a provozu schopnosti (Hazard and operability study – HAZOP),
 - co se stane, když (What-if),
 - analýza nebezpečí a kritické kontrolní body (Hazard analysis and critical-control points – HACCP),
 - analýza příčin a důsledků poruch (Failure modes and effect analysis – FMEA),
 - údržba zaměřená na bezporuchovost (Reliability centered maintenance-RCM),
 - analýza ochranných vrstev (Layers of protection analysis – LOPA),
 - analýza lidské spolehlivosti, bezporuchovosti činnosti člověka (Human reliability analysis – HRA),
 - posuzování environmentálních rizik (Environmental risk assessment – ERA).[12]

1.3.2 Analýza rizika

Cílem je blíže analyzovat rizika a jejich vzájemné vazby, ohodnotit jednotlivá rizika:

- kvalitativně (pomocí stupnic, slovní vyjádření),
- kvantitativně (numericky).

Fáze AR se v průběhu RM opakuje, ve fázi ošetření rizik dochází k návratu k fázi AR

Proces analýzy rizik:

vstupy – seznam, nebezpečí, příčina, návrh vlastníků zdrojů rizika, diagramy, doplněné podklady,

proces – příprava podkladů pro AR (kvalitativně, kvantitativně), AR zvoleným přístupem,

výstupy – seznam rizik, kvalifikace rizik, kvantifikace rizik, diagramy, doplněné podklady a výsledky AR.

Přístupy k analýze rizik:

1. kvantitativní analýza rizik,
2. kvalitativní analýza rizik.

Výběr závisí na potřebě vyčíslit náklady anebo harmonogram (projekty) a na počtu rizik.

1. kvantitativní analýza rizik

1. Ověření, zda jsou už zdroje rizik nějak ošetřené.
2. Ověření kvality podkladů.
3. Výběr způsobu hodnocení (numericky).
4. Určení priority rizik.
5. Upřesnění vlastníků rizik.
6. Upřesnění struktury a vazeb.
7. Kvantifikace celkového rizika (např. projektu).

2. kvalitativní analýza rizik

1. Ověření, zda jsou už zdroje rizik nějak ošetřené.
2. Ověření kvality podkladů.
3. Výběr způsobu hodnocení (pomocí stupnic).
4. Určení priority rizik.
5. Upřesnění vlastníků rizik.
6. Upřesnění struktury a vazeb.

Metody vhodné pro AR:

- metody pro základní popis rizika
 - rozdělení pravděpodobnosti, očekávané hodnoty, kvantifikace rizik,
 - používané při velkém množství zpracovaných dat, diskrétní a spojitá náhodná veličina, hustota pravděpodobnosti, distribuční funkce,
 - použití stupnic, matice pravděpodobnosti/dopadu,
 - je nejefektivnější volbou v případě potřeby stanovení priority rizik v krátkém čase,
 - použití parametru P (pravděpodobnost) a D (důsledek, dopad),
 - výsledkem je určení priorit podle dvojic P a D,
 - bližší analýza pomocí mapy rizik,

- statické a simulační metody (popis rizika anebo procesů prostřednictvím pravděpodobnostního počtu, výsledek se vztahuje ke kvantifikaci celkového rizika projektu,
 - simulace Monte Carlo,
 - Markovova analýza,
 - Bayesovské sítě,
 - metoda PERT.

Matrice posuzování rizika (risk map)

- návod na subjektivní posouzení rizika souvisejícího s analyzovaným ohrožením,
- je založena na definici rizika $R = P \times D$,
- matice se může použít jen při identifikovaném ohrožení,
- matice ohrožení NEIDENTIFIKUJE.[12]

1.3.3 Rozhodování o riziku

Management rizika je prostorově a časově závislý systematický opakující se proces, obsahující kromě činností souvisejících s analýzou rizika také a především rozhodování o riziku se všemi jeho atributy. Zásadou managementu rizik musí být především proaktivní ovládní možných ztrát, směřující k zamezení počtu realizací nebezpečností a zmenšení jejich závažnosti.

Přijatelnost rizika

- rozhodování jen na základě posouzení výši rizika je chybné, i když je to velmi důležitý prvek rozhodování, není možné se spoléhat jen na něj,
- podmínky přijatelnosti $R_{sact} \leq R_{sbar}$

R_{sact} – aktivní riziko, které bylo kvantifikací stanovené

R_{sbar} – maximálně přijatelné riziko v rámci vyšetřovaného objektu

- hodnota **R_{sbar}** je dána rozhodnutím na různých úrovních, nemá náhodnou povahu, může to být hodnota specifikovaná v předpisech, hodnota určená vedením organizace anebo osobou, pro kterou se analýza rizik dělá, hodnota stanovená bankou, pojišťovnou nebo jinou institucí tak, aby splnění rovnice vyhovělo její představě o přijatelnosti rizika.

V případě potřeby se používá zásada předběžné opatrnosti a o přijatelnosti rizika se rozhodne empiricky.

Zásada předběžné opatrnosti – Precautionary principle (PP) - používá se zejména v oblastech, kde nebezpečí ohrožuje přímo lidi.

Principy:

- jestliže existuje nebezpečí vzniku závažné škody, nemůže být neurčitost důvodem k odkladu jednání směřujícího k odvrácení škody,
- jestliže existuje nebezpečí vzniku závažné škody, musí se uskutečnit preventivní opatření i tehdy, když není známá kauzalita,
- jestliže mohou existovat systémy, výrobky anebo materiály, které mohou způsobit újmu, je nutné tomu předcházet a vyloučit je,
- nedostatek informací o hrozícím nebezpečí nesmí vést k jeho ignorování.

Možnosti realizace zásady předběžné opatrnosti:

- odstoupení od zamýšleného projektu – všeobecně nepřijatelná varianta – zastavení vývoje,
- pojištění – samopojištění, blokování zdrojů pro případ realizace neznámých nebezpečí a vzniku následných škod,
- plynulé získávání informací – informace je funkcí času a rozhodování je časově závislým procesem. Rychlá, včasná a dynamická informace ulehčuje rozhodování.
- odstranění neurčitosti – nejspolehlivější řešení.

Pásma přijatelnosti

Přijatelnost rizika je definována pásmy vymezenými v logaritmickém diagramu [F, N] přímkami. Zpravidla se v soustavě [F, N] vymezují tři typické oblasti:

- oblast nepřijatelných rizik,
- oblast rizik ALARP – tak nízké, jak je jen možné,
- oblast přijatelných rizik,
- používá se v mnoha odvětvích průmyslu, dopravy a jiných činnostech jako kritérium při zavádění nových technologií.

Opatření proti riziku

Volba opatření proti riziku závisí na mnoha okolnostech – finanční a lidské zdroje, které jsou k dispozici, realizovatelnost opatření, která nemusí být vždy úměrná objemu a kvalitě zdrojů.

Rozhodování o riziku

Realizace rozhodování o riziku je vždy spojená s náklady, které je potřebné brát v úvahu. Jednotlivé možné postupy rozhodování o riziku vedou k některé ze strategií **4T** – strategie „take“, „treat“, „transfer“, „terminate“.

Strategie „Take“ – Převezmi!

- strategie „převezmi“ riziko představuje převzetí následků rizika rozhodovatelem (top managementem),
- označuje se i jako „nulová strategie“ – vědomě žádná opatření, tj. úplné převzetí rizika,
- neznamena to zanedbání rizika,
- když se dojde k závěru, že nejméně nákladným opatřením je žádné opatření, je to v pořádku a není to v rozporu s koncepcí managementu rizik,
- tuto strategii si může dovolit jen top management s finančními rezervami nebo zdroji úměrnými riziku.

Strategie „Treat“ – Ošetři!

Ošetření rizik má tři základní formy:

- prevenci – minimalizace rizik nebo eliminace zdrojů rizik,
- diverzifikaci – přeskupení nebo i zvětšení počtu rizik v portfoliu, přičemž nárůstem rizik nebo přidáním dalších se docílí poklad jiných,
- alokaci – rozmístění rizik tak, aby se dala účinně ovládat.

Strategie „Transfer“ – Přenes!

Strategie obsahuje princip převzetí rizika za úplatu:

- zálohování jednoduchými jistotami různého druhu,
- zálohování formou založení nemovitosti,
- přenesení rizika na pojišťovnu,
- zajištění rizika ručitelem,
- přenesení rizika na kapitálové trhy,
- rovněž sdílení rizika: s obchodními partnery, s účastníky závazkových vztahů.

Strategie „Terminate“ – Ukončit!

- jde o krajní strategii ukončení projektu z obavy před riziky,

- i když se tato strategie zdá být bezriziková, nemusí to tak být,
- rozhodovatel v sobě nese riziko neúčasti na riziku.[12]

2 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT

Personalistika

Personalistika a řízení lidských zdrojů (personální management) jsou oblasti procesů v organizaci zabývající se řízením a rozvojem lidských zdrojů. Zahrnují v sobě komplexní personální práci spočívající v implementaci různých postupů a metod řízení pro řízení lidských zdrojů, potažmo pro práci s lidmi v organizaci. V praxi se běžně setkáváme s různými pojmy pro práci v personální oblasti, např. personální řízení, personální administrativa, řízení lidského kapitálu, řízení lidských zdrojů. V odborné literatuře jsou však tyto pojmy rozlišovány a každý z nich je konkrétně definován a popsán.[2]

Personalistika popisuje všechny činnosti, které souvisí s obsluhou pracovníků v podniku (přijímání zaměstnanců, vzdělávání, odměňování, propouštění). Úkolem personalisty je vybrat správné lidi na správné místo. Vybrat správného a schopného zaměstnance je velmi obtížný úkol, personalista musí zkompletovat všechny odborné znalosti a dovednosti uchazeče, osobní vlastnosti, doporučení, praktické zkušenosti.

Řízení lidských zdrojů můžeme dle Armstronga chápat jako „strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují, a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“[3][2]

Úkolem personalistiky je zajistit organizaci schopné a spolehlivé zaměstnance.

2.1 Modely řízení lidských zdrojů

Model shody (Michiganský model)

Byla to Michiganská škola, která přišla s jednou z prvních výslovných formulací pojetí řízení lidských zdrojů. Její představitelé Fombrun, Tichy, Devannaová (1984) byli toho názoru, že systémy lidských zdrojů a struktura organizace by měly být řízeny způsobem, který je v souladu se strategií organizace (odtud název „model shody“). V rámci tohoto modelu byl také definován tzv. cyklus lidských zdrojů tvořený čtyřmi procesy nebo funkcemi, které jsou vykonávány ve všech organizacích.

Jedná se o:

1. výběr – spojování existujících lidských zdrojů s pracovními místy,
2. hodnocení – řízení pracovního výkonu,

3. odměňování – systém odměňování je jedním z nejvíce nedostatečně využívaných a špatně prováděných manažerských nástrojů stimulace výkonu organizace, musí odměňovat stejně tak krátkodobé i dlouhodobé výsledky respektovat to, že podnik musí fungovat a vyvíjet úsilí v současnosti, aby uspěl v budoucnosti,
4. rozvoj – rozvíjení vysoce kvalitních pracovníků.[2][3]

Tyto základní činnosti jsou součástí řízení lidských zdrojů a náplní práce manažerů ve všech organizacích. Tento model podtrhuje význam řízení lidských zdrojů pro úspěch organizace. Řízení lidských zdrojů má zásadní vliv na výkon lidí i výkon organizace. K dosažení očekávaných výsledků je zapotřebí zaměstnávat schopné a motivované lidi, kteří dělají svoji práci kvalitně, dosahují požadovaného výkonu a tím pomáhají uskutečňovat strategické cíle organizace.[4]

Harvardský model

Dalším, kdo se zabýval problematikou řízením lidských zdrojů, byla harvardská škola Beera a kol. (1984). Ti došli k závěru, že je třeba pohlížet na zaměstnance jako na potenciální bohatství a ne pouze jen jako nákladovou položku. Dle jejich názoru je práce liniových manažerů starat se o zaměstnance, činit potřebná rozhodnutí a všechny kroky managementu, které jsou mezi organizací a jejími pracovníky. Tento model má dva hlavní charakteristické rysy – 1. liniovní manažeři akceptují svou větší odpovědnost za zabezpečování propojenosti strategie konkurenceschopnosti a personální politiky; 2. posláním personálního útvaru je formulovat politiku a zásady, jimiž se řídí koncipování a realizace personálních činností tak, aby se více vzájemně podporovaly.[3]

Uplatňované zásady a postupy:

1. vliv zaměstnanců – posilování pravomocí a odpovědnosti zaměstnanců,
2. pohyb lidských zdrojů – získávání, výběr a rozmíst'ování zaměstnanců,
3. systém odměňování – poskytování peněžitých i nepeněžitých plnění za vykonanou práci,
4. systém práce – vytváření pracovních míst a organizace práce.[4]

Evropský model

V případě Ameriky a Evropy se zkoumají odlišnosti mezi univerzalistickým a kontingenčním pojetím řízení lidských zdrojů. V případě pak zkoumání odlišností mezi jednotlivými evropskými zeměmi se jedná o konvergenční a divergenční pojetí řízení lidských zdrojů.

Původní americké pojetí řízení lidských zdrojů je převážně univerzalistické a podporuje předpoklad tzv. nejlepší praxe (best practice), že v řízení lidských zdrojů existují univerzálně použité zásady a postupy, jejichž uplatňování zlepšuje výkon organizace. Naopak evropské pojetí je převážně kontingenční a podporuje předpoklad tzv. nejlepšího přizpůsobení (best fit), že žádné zásady a postupy nelze uplatňovat univerzálně, ale vždy v souladu s okolnostmi jejich uplatňování. Vztah mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace je ovlivňován působením mnoha okolních vlivů (politických, ekonomických, právních, sociálních, kulturních, technických, demografických, přírodních a jiných). [4]

2.2 Cíle řízení lidských zdrojů

Cílem řízení lidských zdrojů je řídit a rozvíjet potenciál v organizacích. Mezi dva základní cíle patří:

- umožnit organizaci dosáhnout optimálních výsledků,
- přizpůsobit řízení organizace potřebám a aspiracím pracovníků,

Mezi dílčí cíle patří pak podpora strategických cílů organizace, přispívání k rozvoji kultury, zabezpečovat talentované, kvalifikované a organizaci oddané lidi, snažit se o vytváření pozitivních pracovních vztahů a navozování vzájemné důvěry mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky či podporovat uplatňování etického přístupu.[2]

2.3 Úkoly řízení lidských zdrojů

Úkolem řízení lidských zdrojů je dosáhnout maximálního výkonu organizace a jeho neustálého zlepšování s využitím materiálních, finančních, informačních a lidských zdrojů.

Mezi hlavní úkoly patří:

- usilovat o zařazování správného člověka na správné místo a snažit se o to, aby byl tento člověk neustále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovního místa,
- optimální využívání pracovních sil v organizaci, především optimální využívání fondu pracovní doby a pracovních schopností.
- formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci,
- personální a sociální rozvoj pracovníků organizace,

- dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.[5]

2.4 Nové trendy v oblasti lidských zdrojů na počátku 21. století

Mezi moderní trendy řízení lidských zdrojů patří především řízení talentů, outsourcing a flexibilní pracovní doba.

Řízení talentů

- zahrnuje získávání, stabilizaci, motivaci a angažovanost, rozvoj a plánování následnictví, všechny tyto aktivity jsou vzájemně propojeny a tvoří jeden celek,
- skládá se z plánování a rozvoje talentovaných zaměstnanců,
- na trhu od roku 1968 panoval dlouhodobě převis nabídky práce nad poptávkou, v roce 1995 došlo ke zvratu a poprvé v historii začal počet volných pracovních míst převyšovat počet uchazečů o zaměstnání, čímž začala tzv. válka o talenty, společnosti lákaly nové pracovníky na nové zaměstnanecké bonusy tzv. firemní benefity (od masáže přes využití firemního auta i pro soukromé účely, vybavení výpočetní technikou atd.), nad trhem „převzali vládu“ zaměstnanci, v roce 2001 se začala projevovat ekonomická recese a zaměstnanci se opět začali držet svých pracovních míst, vládu znovu převzali zaměstnavatelé a manažeři se vrátili k myšlence „že fluktuace je přijatelným nákladem na podnikání“. [2]

Outsourcing

- představuje využívání cizích zdrojů pro zajištění vybraných činností řízení lidských zdrojů,
- typický příklad je např. personální agentura,
- organizace se zaměřuje pouze na svou hlavní činnost a na vedlejší práce, jejichž zajištění by bylo příliš technicky a personálně náročné, si pronajímá jinou organizaci.[2]

Flexibilní pracovní doba

- dohoda o provedení práce,
- dohoda o pracovní činnosti,
- zkrácený (částečný) úvazek (kratší pracovní doba),
- flexibilní (pružná) pracovní doba,

- flexibilní začátek a konec pracovního dne,
- stlačený pracovní týden,
- víkendové práce,
- distanční práce- práce z domova na plný nebo částečný úvazek,
- práce na dálku,
- sdílení pracovního místa (dva nebo více pracovníků se dělí o práci na jednom pracovním místě),
- práce na dobu určitou, práce na živnostenský list.

Zákoník práce umožňuje sjednat dohody o provedení práce a pracovní činnosti, kratší pracovní dobu, pružné rozvržení pracovní doby a konto pracovní doby, zaměstnavatel je povinen vést účet pracovní doby. Nejčastěji využívané u nás jsou flexibilní pracovní doba, zkrácené úvazky a dohody o provedení práce a pracovní činnosti.[6]

2.5 Personální činnosti

- vytváření a analýza pracovních míst,
- personální plánování,
- získávání výběr a přijímání pracovníků,
- hodnocení pracovníků,
- rozmisťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru,
- odměňování,
- vzdělávání pracovníků,
- pracovní vztahy,
- péče o pracovníky,
- personální informační systém,
- průzkum na trhu práce,
- zdravotní péče o pracovníky,
- činnosti zaměřené na metodiku průzkumu, zjišťování a zpracování informací,
- dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků. [5]

3 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ

Jednou z nejdůležitějších činností personalisty je výběr, rozvoj, hodnocení a odměňování zaměstnanců. Znamý český podnikatel Tomáš Baťa kdysi řekl i uvedl do reality svoji tezi: „*Správný člověk na správném místě je to, co podnik nejvíce potřebuje*“. Tomáš Baťa kladl důraz i na rozvoj pracovních schopností a dovedností jeho zaměstnanců. [7]

Personální plánování zajišťuje organizaci, aby pro splnění očekávaných cílů firmy, bylo k dispozici potřebné množství pracovníků, kteří budou mít konkrétní znalosti a schopnosti a praxi k výkonu určitého druhu práce. [8]

Plánování lidských zdrojů většinou obsahuje:

- plánování potřeby zaměstnanců,
- plánování pokrytí potřeby zaměstnanců,
- plánování personálního rozvoje zaměstnanců.

Plánování potřeby zaměstnanců

Při plánování potřeby zaměstnanců musí firma určit poptávku po práci, tzn. vědět počet, kolik zaměstnanců a jaký druh zaměstnanců bude firma potřebovat. Zda musí přijmout pracovníky pouze na krátký časový interval (například po dobu výkonu určité zakázky), či bude potřebovat nové pracovníky dlouhodobě. Tato poptávka po pracovnících se pak odvíjí od velikosti poptávky po službách a výrobcích dané organizace.

Plánování pokrytí potřeby zaměstnanců

Při plánování potřeby pokrytí zaměstnanců organizace se odhaduje nabídka práce, tzn. kolik pracovníků a jaký druh pracovníků bude mít organizace k dispozici, aby byla splněna podmínka plánované potřeby zaměstnanců ke splnění cílů organizace. Příslušné pracovníky pak vybírá z vnitřních i vnějších zdrojů.

Plánování personálního rozvoje zaměstnanců

Plánování personálního rozvoje zaměstnanců zahrnuje samotný rozvoj zaměstnance, aby se neustále zdokonaloval ve své činnosti a po odborné stránce, či aby mohl později dosáhnout i vyšší pozice na pracovišti. [4]

3.1 Získávání nových zaměstnanců

Celý proces můžeme rozdělit do tří fází:

1. definování požadavku – popis a specifikace nabízeného pracovního místa, stanovení podmínek a požadavků na uchazeče o zaměstnání,
2. přilákání uchazečů – zkoumání různých zdrojů uchazečů o zaměstnání, nabízený plat, odměny, zaměstnanecké benefity,
3. výběr uchazečů – třídění žádostí, realizace pohovorů, testování uchazečů, hodnocení a samotná realizace nabídky o zaměstnání spojená s přípravou pracovní smlouvy.[2]

Dokumenty požadované od uchazečů o zaměstnání:

- životopis,
- žádost o zaměstnání,
- osobní dotazník pro uchazeče o zaměstnání,
- kopie vysvědčení, diplomů, certifikátů,
- pracovní posudky,
- reference.

Hodně životopisů bývá vyřazena hned na začátku z důvodu nízké kvality (50 %), u strukturovaného životopisu se očekává, že údaje v něm budou poskládány logicky a chronologicky do určitých celků. Častými chybami jsou například: uvádění osobních informací nad rámec potřeby, nepravdivě uvedené informace, uvádění citlivých dat, kritizování bývalého zaměstnání, nezdravé sebevědomí a zveličování zásluh.[2]

Metody výběru zaměstnanců

Jedná se o postup, kdy je zapotřebí zkoumat, zda přihlášení uchazeči o zaměstnání, jsou schopni nabízenou pracovní pozici zastoupit.

- hodnocení životopisu – základní metoda, jedná se o předběžný výběr vhodných pracovníků, vytřídění nevhodných uchazečů,
- výběrový pohovor – osobní setkání personalisty s uchazečem o zaměstnání, jedná se o nejefektivnější metodu, jak prozkoumat odborné znalosti a údaje uvedené

v životopise, doplnění dalších údajů pro požadovanou pozici, posouzení způsobilosti, chování a motivace uchazeče, zjistit představu uchazeče o nabízené práci,

- testování uchazečů – probíhá na základě absolvování různých testů osobnosti, inteligence, schopností,
- assessment centre – metoda zkoumání a posuzování výsledků práce a chování uchazečů o zaměstnání při skupinovém i individuálním řešení modelových úkolů a případových studií,
- zkoumání referencí – reference poskytují osoby, které daného uchazeče o zaměstnání znají např. ze zaměstnání, ze školy.[4]

3.2 Příjímání zaměstnanců

Přijímání zaměstnanců je třetí fází postupu při obsazování volných pracovních míst a jde především o formální náležitosti pracovněprávního vztahu mezi zaměstnavatelem a uchazečem o zaměstnání. Při tomto úkonu musí zaměstnavatel postupovat v souladu se zákoníkem práce.

Pracovní smlouva

Povinnými náležitostmi pracovní smlouvy (obligatorní) jsou druh práce, místo výkonu práce a den nástupu do práce. Do nepovinných náležitostí pracovní smlouvy (fakultativních) pak můžeme zařadit např. zkušební doba, doba trvání pracovní smlouvy, práva a povinnosti smluvních stran, mzdové a platové podmínky, pracovní doba a jiné.

Každý zaměstnanec po nástupu do práce musí být řádně proškolen o bezpečnosti práce, seznámen s právními předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. U zaměstnanců starších 18 let může být dána k podpisu písemná dohoda o hmotné odpovědnosti. Zaměstnanec rovněž vyplní formulář *Prohlášení k dani z příjmů*. Zaměstnavatel přihlásí zaměstnance k sociálnímu a zdravotnímu pojištění.[2]

3.3 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocením zaměstnanců se rozumí, udělat si obrázek o jeho pracovních výsledcích, chování pracovníka, jeho vztah k práci, posoudit, zda pracuje dobře či dělá chyby, upozornit ho na případné chyby a nedostatky, posoudit, jak plní pracovní smlouvu. Nejčastěji se hodnotí 3 kritéria – kvalita práce, množství práce a pracovní jednání a chování. Hodnocení pracovního výkonu je prospěšné pro obě strany. Zaměstnavatel může analyzovat výkon

svých zaměstnanců a dále se podílet na jejich rozvoji a zaměstnanec může své výsledky srovnávat s druhými pracovníky a zvážit, zda je v jeho silách pracovat například na dalším kariéerním postupu.

Mezi základní nástroje hodnocení zaměstnanců můžeme zařadit hodnocení na základě stanovených cílů, norem a standardů, posuzovacích stupnic, kontrolních seznamů, kritických případů, assessment center a personálního auditu.[2][7]

3.4 Odměňování zaměstnanců

Hlavním úkolem systémů odměňování zaměstnanců je udržet si kvalitní a perspektivní zaměstnance. Výše mzdy by se pak měla odvíjet podle náročnosti a odpovědnosti jednotlivých pracovních míst v návaznosti na osobní výsledky pracovníků.

Mezi základní nástroje odměňování můžeme zařadit např. pevnou mzdu, složku mzdy vázanou na hodnocení osobních schopností zaměstnance, výkonovou složku mzdy, mzdové příplatky a zaměstnanecké výhody.

Osobní ohodnocení – jedná se o měsíční příplatek, který je navržen nadřazeným pracovníkem na delší časové období za dlouhodobě výborné pracovní výkony. Jedná se o nenárokovou složku mzdy, automaticky na něj pracovník nemá nárok, musí si jej zasloužit.

Prémie – jedná se o jednorázovou odměnu pracovníka, rovněž nenárokovou.

Typy mzdy:

- hrubá mzda – jedná se o součet nárokových a nenárokových složek mzdy za odvedenou práci za časové období (1 měsíc),
- čistá mzda – hrubá mzda po odečtení zákonných srážek (zdravotní a sociální pojištění, záloha na daň z příjmu fyzické osoby),
- mzda k výplatě – čistá mzda po odečtení pohledávek a závazků vůči zaměstnavateli (odpočet stravného, exekuční srážky),
- tarifní mzda – základní měsíční mzda, která vyplývá z časového tarifu,
- úkolová mzda – mzda za vykonanou jednotku práce. [2]

3.4.1 Právní úprava odměňování zaměstnanců

Právní úpravu hodnocení zaměstnanců v České republice zakotvuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, a nařízení vlády č. 278/2015 Sb., o platových

poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů, a nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, ve znění pozdějších předpisů.

Zaměstnanci podle pracovní smlouvy za vykonanou práci náleží mzda, plat nebo odměna z dohody.

Plat je peněžité plnění pro zaměstnance veřejného sektoru.

Mzda je peněžité plnění pro zaměstnance soukromého sektoru.

Odměna z dohody je peněžité plnění, které je poskytnuto za práci, která byla provedena na základě dohody o provedení práce či dohody o pracovní činnosti.

Minimální mzda je nejnižší přípustná výše odměny za práci v základním pracovněprávním vztahu. Výše základní sazby minimální mzdy je stanovena nařízením vlády s účinností zpravidla od počátku kalendářního roku.

Zaručená mzda je mzda nebo plat, na niž zaměstnanci vznikl nárok ze zákoníku práce, smlouvy, vnitřního předpisu, mzdového nebo platového výměru.

Průměrná hrubá měsíční nominální mzda zahrnuje veškeré pracovní příjmy, které byly v daném období zúčtovány zaměstnancům k výplatě.[2][4]

Tab. 1. Vývoj minimální a průměrné mzdy v ČR [14][2]

Rok	Minimální mzda	Průměrná mzda
2006	7.955,-	20.158,-
2007	8.000,-	20.957,-
2008	8.000,-	22.593,-
2009	8.000,-	23.488,-
2010	8.000,-	23.951,-
2011	8.000,-	24.321,-
2012	8.000,-	25.109,-
2013	8.500,-	25.078,-
2014	8.500,-	25.686,-
2015	9.200,-	26.467,-
2016	9.900,-	27.589,-
2017	11.000,-	29.504,-
2018	12.200,-	-

Na níže uvedené tabulce 2 můžeme sledovat pro srovnání výše minimálních mezd za rok 2016 v jiných evropských zemích, například v sousedním Německu je výše minimální mzdy 4x vyšší než v České republice, i sousední Slovensko se umístilo ještě před Českou republikou a to na 16. místě s vyšší minimální mzdy 10.955,- Kč. Česká republika se umístila až na 18. místě. Po nás už byly státy jako je Litva, Maďarsko, Rumunsko, Bulharsko. [13]

Tab. 2. Minimální mzda v evropských zemích [13]

Evropské země	Minimální mzda
1.Lucembursko	52.017,-
2.Irsko	41.819,-
3.Nizozemsko	41.251,-
4.Velká Británie	40.846,-
5.Belgie	40.629,-
6.Německo	39.845,-
7.Francie	39.682,-
8.Slovensko	21.397,-
9.Španělsko	20.477,-
10.Malta	19.476,-

3.4.2 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody či benefity jsou složkou odměny, které jsou zaměstnancům poskytovány navíc. Cílem poskytování těchto zaměstnaneckých výhod je boj na konkurenčním trhu práce a získat si a udržet kvalitní pracovníky. Poskytování benefitů je součástí motivace pracovníků, získat spokojené zaměstnance.

Formy zaměstnaneckých výhod:

- výhody sociální povahy – příspěvky na životní pojištění, důchodové pojištění, půjčky, ručení za půjčky, lázeňské pobyty, vitamíny, rehabilitace, masáže, očkování, příspěvky na stavební spoření, dárky a dárkové šeky, jesle a mateřské školy pro děti zaměstnanců, dovolená, sport, kultura, zdraví, rekreace apod.,
- výhody mající vztah k práci – závodní stravování, nápoje, doprava, výhodnější prodej produktů organizace zaměstnancům, nadstandardní pracovní volno, bezplatné jazykové kurzy, vzdělávání hrazené zaměstnavatelem,
- výhody spojené s postavením v organizaci – služební automobil, telefon, notebook, nároky na oděv, obuv, náklady na reprezentaci, bezplatné ubytování, podnikový byt.[4]

Konkurence na trhu práce je vysoká, poptávka po zaměstnancích je vysoká, proto některé firmy nabízejí nové zaměstnanecké benefity a nabízejí třeba svozy firemními autobusy do zaměstnání.[21]

3.5 Motivace pracovníků

Motivace vyjadřuje celkový přístup pracovníka k plnění pracovních úkolů, přičemž může být pozitivní i negativní. Záleží především na osobnosti člověka, prostředí, ve kterém žije, výchově, životních zkušenostech, životních plánech a cílech. Existují různé typy lidí a každý dobrý manažer by měl vědět, jak se má ke kterému typu osobnosti chovat, jak by jej měl motivovat k práci, jak by s ním měl komunikovat, znát jeho silné a slabé stránky. Této problematice se věnuje František Bělohlávek ve své publikaci „20 typů lidí“, kde popsal, na jaké typy lidí můžeme v pracovním prostředí narazit (např. specialista, nepostradatelný, přátelský, plachý, arogantní, intrikán, impulzivní, perfekcionista, náročný, negativista) a každý jednotlivý typ člověka zanalyzoval a uvedl, jak s takovým typem člověka jednat, jak s ním komunikovat, jak jej motivovat k většímu pracovnímu nasazení a osobnostním růstu. [11]

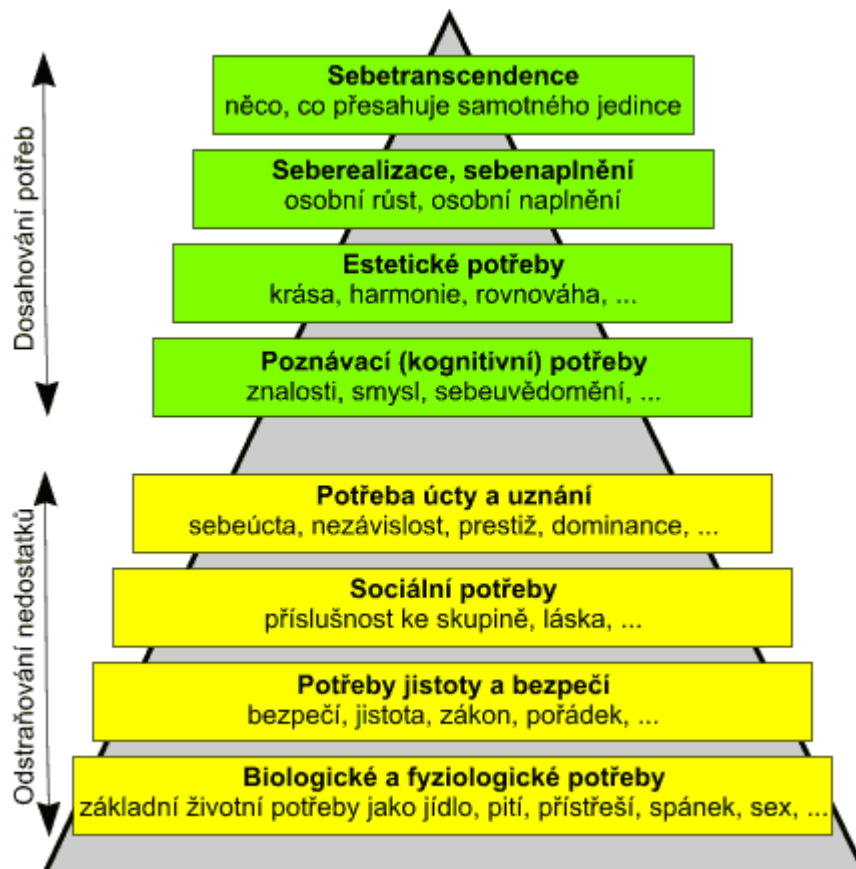
Mezi nástroje osobního rozvoje a motivování můžeme zařadit:

- vzdělávání a trénink – účast na různých kurzech (informační technologie, jazykové kurzy, kurzy pro podporu komunikace a motivace), závisí, jak se k tomu daný zaměstnanec postaví, zda využije získané dovednosti v praxi,
- koučování – intenzivní pozice jednotlivce s osobním koučem, tato forma je velmi finančně i časově náročná,
- stínování – získávání praktických zkušeností od zkušenějších kolegů,
- delegování – přenášení agendy nebo konkrétního úkolu na podřízené, jedná se o záťažový test pracovníka zvládnout náročnější práci, vyšší úroveň samostatnosti a odpovědnosti,
- týmová práce – učí členy týmu chápat komplexní souvislosti a respektovat pohled různých lidí,
- změna pracovní náplně – souvisí spotřebou organizační změny, jde o přidělení zaměstnanci práci, která lépe vyhovuje jeho schopnostem,
- přemístění – povýšení do náročnější a odpovědnější funkce, nebo je zařazen do jiné oblasti, ale stejné úrovně nebo je přemístěn na méně náročnou práci.[11]

Mezi motivační nástroje pak patří:

- pochvala – pracovník splní požadovaný cíl, dokáže něco mimořádného a chceme ho i nadále motivovat, aby se neustále zdokonaloval, zlepšoval. Pochvala by měla být konkrétní, osobně zaměřená, provázená formou odměny,
- kritika – nástroj negativní motivace, pracovník je kárán, že nemá dělat určitou aktivitu, má se věnovat práci, zaměřit se na chyby, jejich odstranění,
- zadávání vhodných úkolů – motivuje lidi ke zlepšení. [11]

Nejznámější teorií motivace je Maslowova hierarchická teorie potřeb, kdy základ pyramidy tvoří potřeby fyziologické a vrchol pyramidy tvoří potřeba seberealizace. Platí, že pokud nejsou uspokojeny potřeby nižšího řádu, není možné uspokojovat potřebu vyššího řádu.



Obr. 2. Maslowova pyramida potřeb [15]

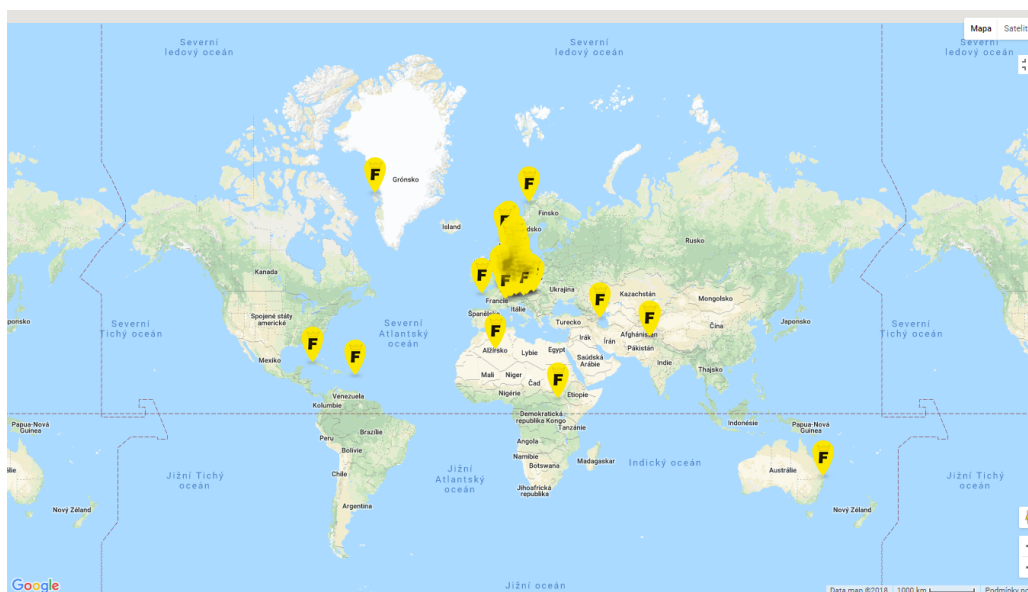
PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Pro praktickou část mé bakalářské práce jsem si vybrala firmu FAGUS a.s., její výrobu v Halenkovicích, obci, kde žiji. Nejdříve byla v roce 1991 založena jako česká soukromá společnost firma FAGUS spol. s r.o. V roce 2002 byla firma FAGUS spol. s r.o. převedena na firmu FAGUS a.s., kdy ale dále pokračovala ve výrobě obytných buněk, hlavně pro český a východní trh. Postupem času začala vyrábět i pro další evropské země, nejvíce však pro Německo, Švýcarsko a Rakousko. Dnes vyrábí takřka do celého světa, což můžete vidět níže na obrázcích.[17]



Obr. 3. Mapa působení firmy FAGUS a.s. v západní Evropě [16]



Obr. 4. Mapa působení firmy FAGUS a.s. celosvětově [16]

V současné době vlastní firma FAGUS a.s. pět výrobně technických provozů. Hlavní sídlo má ve Slušovicích. Provozy výroby se nachází v Trnavě, Halenkovicích a Zádveřicích. Hlavní obchodní pobočky jsou v Praze a Bratislavě. V roce 1998 byla založena pobočka i v Německu s názvem FAGUS Deutschland GmbH.

Akreditovaným Českým institutem pro akreditaci byl firmě FAGUS a.s. udělen certifikát pro proces svařování dle ČSN EN ISO 3834-2:2006, výroba (opravy), instalace (montáž), servis a rekonstrukce ocelových (kovových) konstrukcí výrobků (viz. příloha 1).

Dále firma FAGUS a.s. získala certifikát č. C1-083/1520 RY za zavedení, uplatnění, udržení a zlepšení systému managementu kvality podle ČSN EN ISO 9001:2009 (viz. příloha 2). Tato norma byla postupně opravena a revize normy byla vydána v roce 2016 jako ČSN EN ISO 9001:20016.[25]

Při své činnosti používá ekologicky nezávadné materiály a většina použitých materiálů je recyklovatelná.

Jejími produkty jsou mobilní prefabrikované moduly. Velkou výhodou těchto staveb je, že se dají snadno měnit v krátkém čase, a to jak půdorysně, tak dispozičně na přání zákazníka. Jednotlivé moduly lze libovolně skládat, zmenšovat, rozšiřovat, přidávat i více podlaží. Tyto systémy lze použít pro různé typy staveb:

- obytné – administrativní budovy, školy, školky, ubytovny, hotely, obchodní prostory,
- sanitární – toalety, sprchy, šatny, koupelny,
- technologické – skladové moduly, rozvodny, kompresorovny, technologie.



Obr. 5. Skladový kontejner [17]



Obr. 6. Sanitární modul [17]



Obr. 7. Obytný kontejner [17]

Firma FAGUS a.s. také nabízí pronájem těchto modulových staveb a v její nabídce jsou obytné, skladovací a sanitární kontejnery.

Jednotlivé moduly jsou rozváženy systémem speciálních kamionů po celé Evropě, kdy spolupracuje se spediční firmou SOLOTRANS Zlín.[17]

Firma FAGUS a.s. se například podílela na realizaci těchto staveb:[18]

- fotbalové kabiny v Huštěnovicích,
- ŠKODA PLUS – AUTO ŠEVČÍK,
- Jezdecký areál Olomouc,
- Fotbalové kabiny Slavičín,
- Mateřská školka v Mörse,
- Vysokoškolské koleje v Amsterdamu,

- Ubytovna v Mohelnici,
- Gymnázium Drážďany,
- Apartmánový dům pro studenty – Koblenz,
- Exkluzivní kancelářská budova ve Frankfurtu nad Mohanem,
- Mateřská škola Weyche Brémy,
- Administrativní budova v Hamburgu,
- A jiné.



Obr. 8. Fotbalové kabiny v Huštěnovicích [18]



Obr. 9. Apartmánový dům pro studenty
– Koblenz [18]



Obr. 10. Mateřská škola Weyhe, Brémy [18]

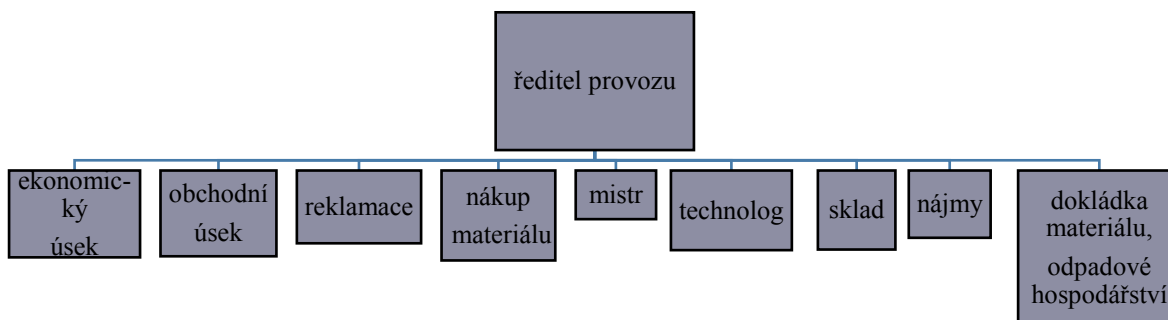
Další fotografie realizovaných staveb je uvedena na webových stránkách firmy <http://www.fagus.cz/reference/>.

O firmě se píše i v několika článcích, například elektronický časopis EARCH vydal dne 15.12.2011 článek (autor článku Farmacell), ve kterém napsáno, že firma Fagus Slušovice vyhrála výběrové řízení na dodávku pěti bloků pro přibližně 90 studentů a mladých rodin s dětmi v Norsku.[19]

Firma Fagus a.s. je dále například propagována na webových stránkách aktuálně.cz, kde je uveden článek s názvem „Proč si vybrat stavbu právě z obytných kontejnerů“.[20]

4.1 Výrobní FAGUS a.s. v Halenkovicích

V obci Halenkovice je výrobní FAGUS a.s. jediným větším podnikem, kde mohou občané Halenkovic pracovat, aniž by museli jezdit za prací do okolních měst. Celkem ve výrobě pracuje nyní 65 osob.



Obr. 11. Organizační struktura výroby [vlastní zpracování]

V roce 2010 prošla výrobní ekonomickou krizí, počet zaměstnanců dosahoval základního minima pro provoz firmy, postupně se situace na trhu začala zlepšovat a počet zaměstnanců šel rok od roku pozvolně nahoru, kdy v roce 2015 byla firma na vrcholu, počet zaměstnanců dosáhl největšího počtu – 82 zaměstnanců. Tento stav vydržel ještě i v roce 2016, pak došlo opět k poklesu výroby a tím i snížení počtu zaměstnanců, kdy v roce 2017 zde bylo zaměstnáno 65 osob. Přehled o počtu zaměstnanců můžete vidět v tabulce 3 a 4.

Tab. 3. Počet zaměstnanců v letech 2010 – 2017 [vlastní zpracování]

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Počet zaměstnanců	11	21	34	45	57	82	80	65

Tab. 4. Vývoj zaměstnanců rok 2017 [vlastní zpracování]

Rok 2017 – měsíce	Počet zaměstnanců
Leden	66
Únor	63
Březen	61
Duben	61
Květen	62
Červen	60
Červenec	64
Srpen	66
Září	66
Říjen	68
Listopad	67
Prosinec	65

Přijímání zaměstnanců

Personální práce si zabezpečuje sám ředitel provozu, vhodné uchazeče si vybírá vždy na základě osobního pohovoru společně s doložením životopisu. S úřadem práce nespolupracuje, neboť s těmito uchazeči o zaměstnání, má firma špatné zkušenosti. Nabídka volných pracovních míst je pravidelně zveřejněná na webových stránkách firmy. Firma v průběhu

roku doplňuje pracovní místa i podle počtu zakázek, většinou pak na dobu určitou či na dohodu o provedení práce.

Pracovní doba

Zaměstnanci pracují jen na ranní směnu, která jim začíná v 6:00 hodin, pracovní doba je 8 hodin, 30 minut mají přestávku na oběd, pracovní doba jim končí v 14:30 hodin. O víkendech mají volno. Docházku kontroluje docházkový evidenční systém, tedy klasicky si narází příchod do práce a pak odchod. V případě potřeby, většího množství zakázek, se může stát, že pracují přesčas. Vždy po domluvě s ředitelem provozu. Zaměstnanci mají nárok na 20 dní dovolené.

Stravování

Ve výrobě v Halenkovicích mají zaměstnanci k dispozici vlastní jídelnu, ale obědy jsou dováženy z nedaleké restaurace Baltaci v Napajedlech. Cena jednoho obědu je 98 Kč a zaměstnavatel přispívá na obědy částku 44 Kč. Stravování není povinné, jedná se o volnou službu, každý zaměstnanec si sám zvolí, zda si nechá dovážet obědy, nebo si bude nosit jídlo vlastní.

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Každý nový zaměstnanec je řádně proškolen o bezpečnosti práce na pracovišti, je seznámen s pracovištěm, ochrannými pomůckami, technickým vybavením. Jednou ročně jsou pravidelně povinně proškolení všichni zaměstnanci. Školení je prováděno externím specialistou v oboru. Co se týče pracovního prostředí, nejsou zde žádné zvláštní pracovní podmínky. Pracovní úrazy jsou výjimkou a vždy se jedná jen o nějaké drobnější zranění, které ani nevyžadují ošetření lékařem.

Zaměstnanecké výhody, odměny, mzda

Každý zaměstnanec je placen různě, podle druhu vykonávané práce, někteří jsou placeni od hodiny, někteří podle jednotky nějakého výkonu, jiní zas třeba za 1 m² obkladu. Odměny dostávají individuálně podle zásluh. Nemají 13. ani 14. plat, jak bývá u některých firem zvykem. Kromě příspěvku na stravování, nedostávají zaměstnanci žádné další zaměstnanecké výhody.

4.2 Silné a slabé stránky výroby

Ve výrobě v Halenkovicích došlo k personálním změnám, místo ředitele provozu bylo obsazeno novým ředitelem. Nový ředitel provozu je ve své funkci teprve asi tři měsíce, teprve se adaptuje v novém prostředí, ale dokázal už nyní objektivně posoudit silné a slabé stránky firmy a při rozhovoru uvedl i některé návrhy na zlepšení chodu firmy. Za silnou stránku firmy považuje určitě dobré jméno firmy a postavení na trhu, v současnosti zde není žádná konkurenční firma, která by jim převáděla zákazníky. Rovněž technologie a šetrný způsob výroby, které nezatěžuje životní prostředí, je velkou výhodou firmy. Firma musela zřídit pobočku i v zahraničí, takže spolupráce se zahraničním trhem je na vysoké úrovni. V budoucnosti by chtěli využít možnosti čerpání dotací z fondů EU. Slabou stránkou je totiž zaručeně zastaralé technické vybavení dílen a nedostatek kvalifikovaných pracovníků. Zatím ale firma nemá dostatek finančních prostředků na řešení těchto nedostatků. Ředitel provozu dále uvedl, že slabou stránkou je i nedostatek prostoru, potřeby rozšíření dílen a hlavně prostoru pro uskladnění jak hotových produktů, tak komponentů. Další slabou stránkou spatřuje ve špatné komunikaci mezi jednotlivými výrobními, a proto navrhl pro zlepšení komunikace pravidelná setkání vedení všech provozoven, alespoň 1 – 2 do měsíce v sídle v hlavním sídle ve Slušovicích. Dále spatřuje hrozbu ve zlepšování konkurence, nedostatku zakázek, či rostoucích cenách surovin. Co se týče zaměstnanců, uvedl, že platově jsou za svoji práci adekvátně ohodnoceni. Ohledně zavedení zaměstnaneckých výhod, kromě příspěvku na stravování, sdělil, že vše je otázkou volných finančních prostředků.

5 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

Zaměstnanec výroby v Halenkovicích firmy FAGUS a.s. jsem požádala o vyplnění dotazníků spokojenosti. Z celkového počtu 65 zaměstnanců vyplněný dotazník odevzdalo 49 osob, což je 75 % z celkového počtu zaměstnanců. V poměru mužů a žen vyplnilo dotazník 34 mužů a 15 žen. Nejvíce zaměstnanců je ve věkové kategorii 25 – 34 let, celkem 19 osob, v kategorii 35 – 44 let jich bylo 16, v kategorii 45- 55 celkem 11 osob, 2 zaměstnanci byli starší 55 let a pouze jeden zaměstnanec byl ve věkové skupině 18 – 24 let.

Dále bylo zjištěno, že 32 zaměstnanců pracuje ve firmě FAGUS a.s. po dobu 0 – 5 let, po dobu 5 – 10 let 11 osob, a v rozmezí 10 – 20 let zde pouze 6 osob.

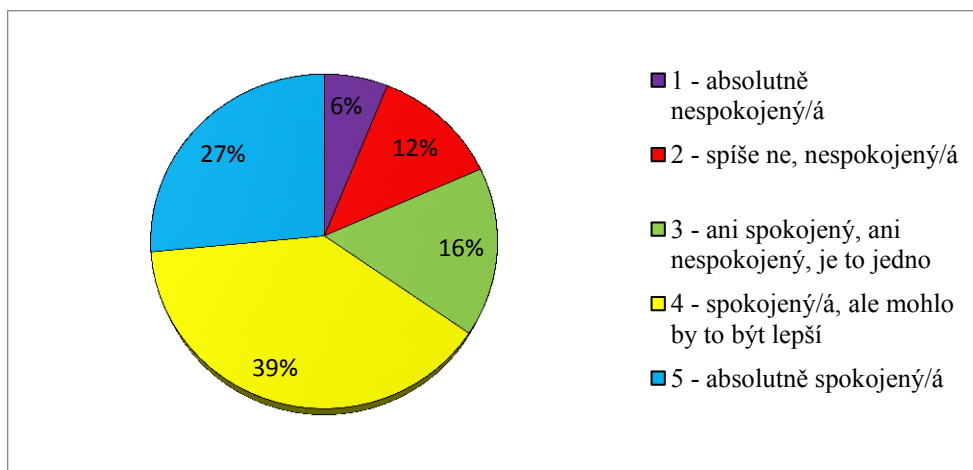
S ohledem na vzdělání je 28 zaměstnanců vyučeno, 15 osob má středoškolské vzdělání a 6 osob má pouze základní vzdělání.

Podle druhu vykonávané práce je 42 zaměstnanců na pozici dělník, dále po jednom člověku jsou obsazeny pozice skladníka, technika, ředitele a na pozici administrativní a obchodní jsou pozice obsazeny po dvou lidech.

Do zaměstnání z jiného města či vesnice do Halenkovic dojíždí 15 lidí a 34 osob je místních obyvatel.

Následně dotazník obsahoval 20 otázek, ve kterých zaměstnanci kroužkovali podle míry jejich spokojenosti čísla od 1 do 5. Na závěr dotazníku byl volný prostor pro další vyjádření zaměstnanců, či návrhů na zlepšení pracovního prostředí.

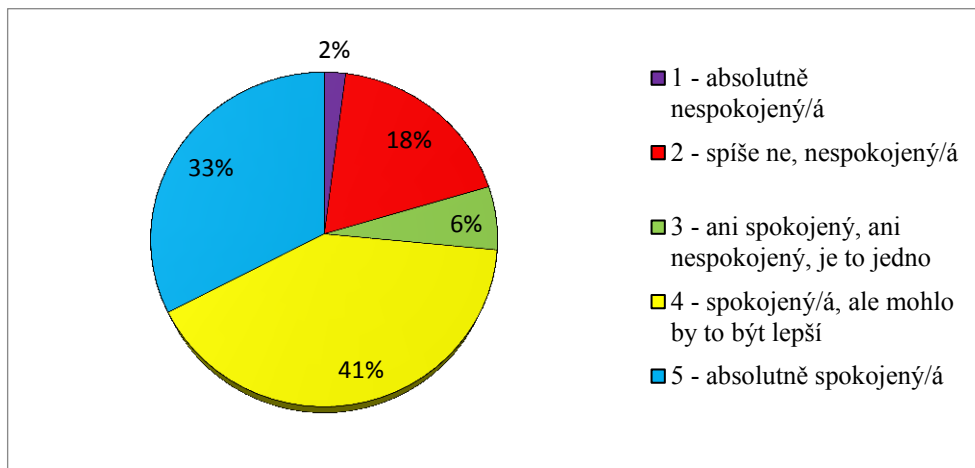
Otázka č. 1 - Jste spokojeni s prostředím, ve kterém pracujete?



Obr. 12. Spokojenost s pracovním prostředím

Absolutně nespokojeni s pracovním prostředím jsou 3 osoby, spíše nespokojených je 6 osob, 8 lidem je to jedno, 19 osob je spokojených a 13 osob je absolutně spokojených.

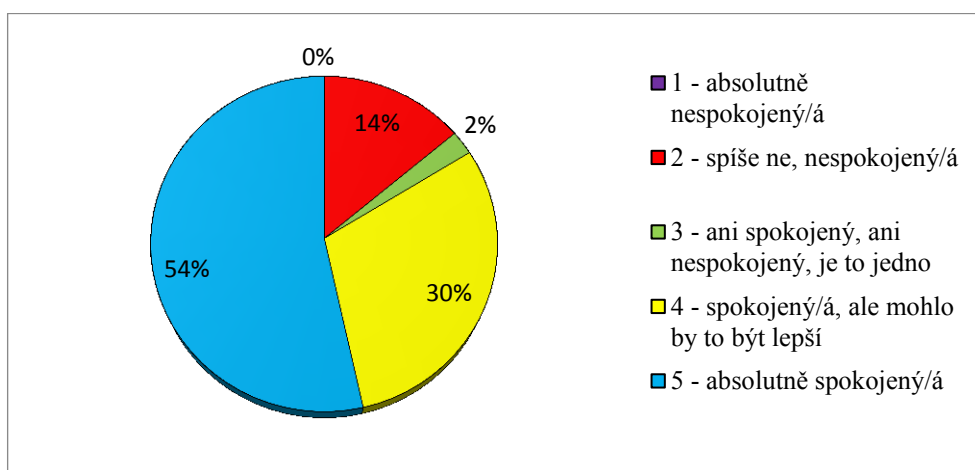
Otázka č. 2 - Vyhovuje Vám technické vybavení, pracovní pomůcky?



Obr. 13. Spokojenost s technickým vybavením

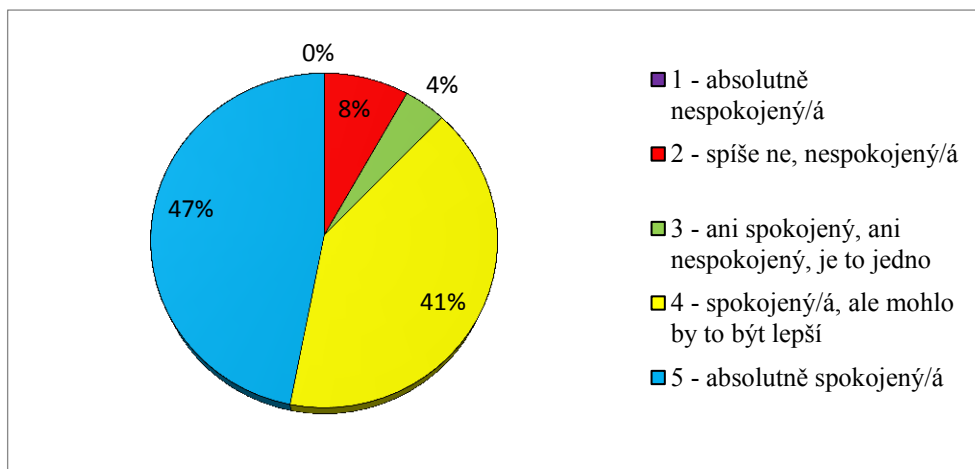
S technickým vybavením je absolutně nespokojen pouze 1 člověk, 9 lidí je spíše nespokojených, 3 osobám je to jedno, 20 lidí je spíše spokojených a 16 osob je absolutně spokojených.

Otázka č. 3 - Vyhovuje Vám Váš pracovní kolektiv?



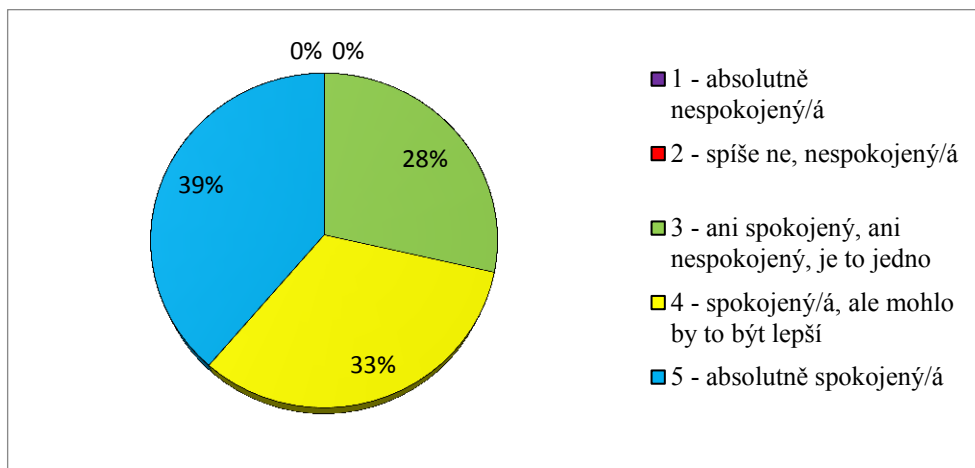
Obr. 14. Spokojenost s pracovním kolektivem

S pracovním kolektivem je spíše nespokojeno 6 osob, 1 osobě je to jedno, 13 osob je spokojených, ale mohlo by to být lepší a 29 osob je absolutně spokojeno.

Otázka č. 4 - Jste spokojeni s druhem práce, kterou vykonáváte?

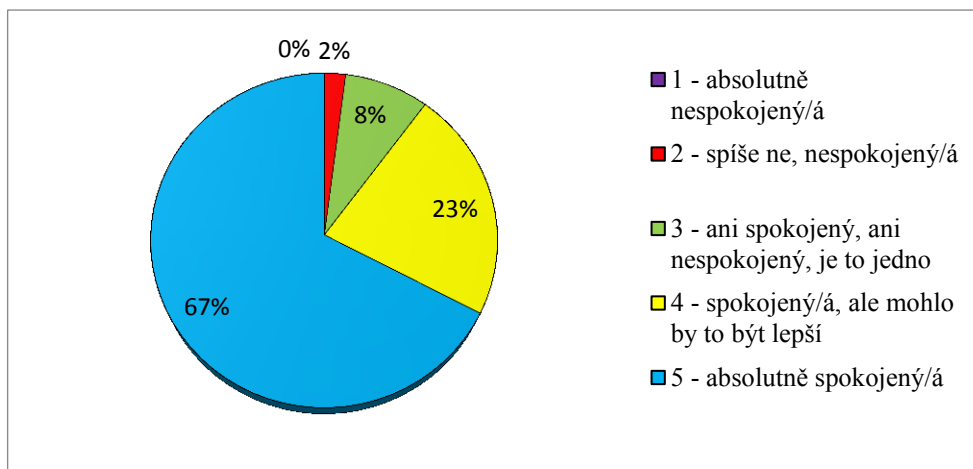
Obr. 15. Spokojenost s druhem práce

S druhem vykonávané práce jsou 4 osoby nespokojeny, 2 osobám je to jedno, 20 osob je spokojeno, ale mohlo by to být lepší a 23 osob je absolutně spokojeno.

Otázka č. 5 - Jste spokojeni s vedením firmy?

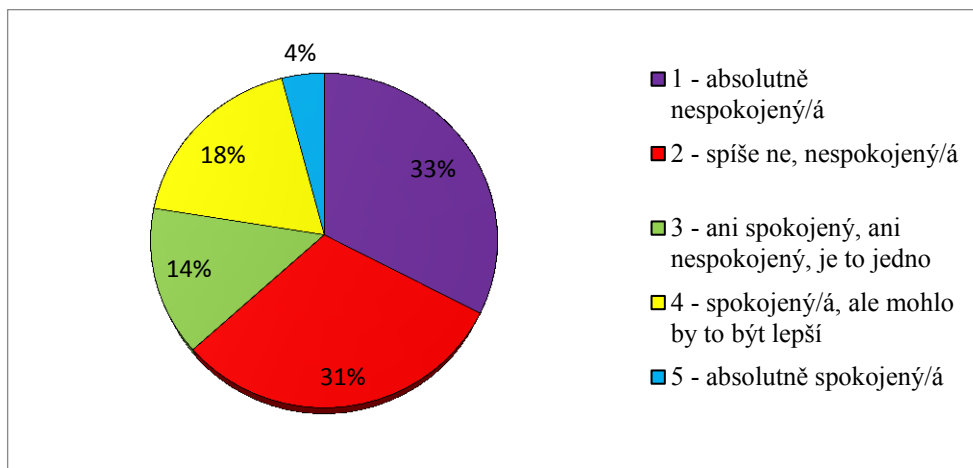
Obr. 16. Spokojenost s vedením firmy

S vedením firmy je 16 osob spíše spokojeno, 19 osob je absolutně spokojených a 14 osobám je to jedno.

Otázka č. 6 - Vyhovuje Vám délka a rozvržení pracovní doby?

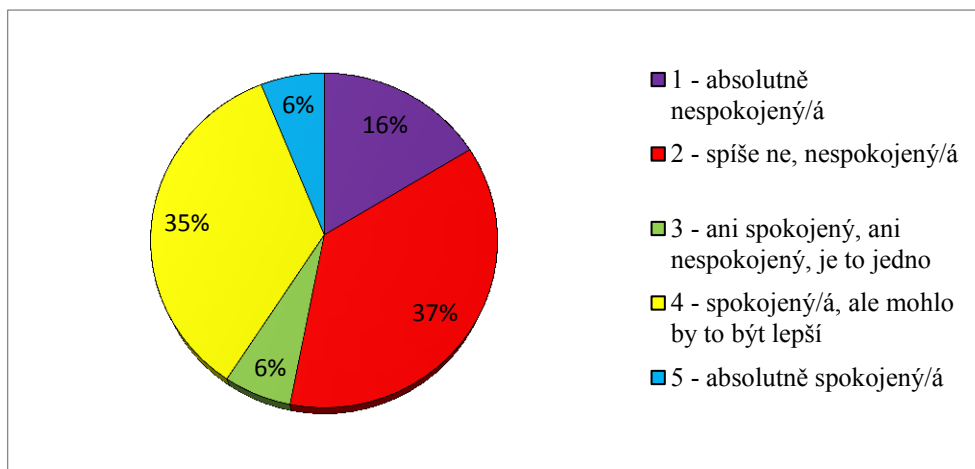
Obr. 17. Spokojenost s délkou a rozvržením pracovní doby

S délkou a rozvržením pracovní doby je pouze jeden člověk spíše nespokojen, 4 lidem je to jedno, 11 lidí je spíše spokojených a 33 lidí je absolutně spokojeno.

Otázka č. 7 - Vyhovovala by Vám práce přesčas?

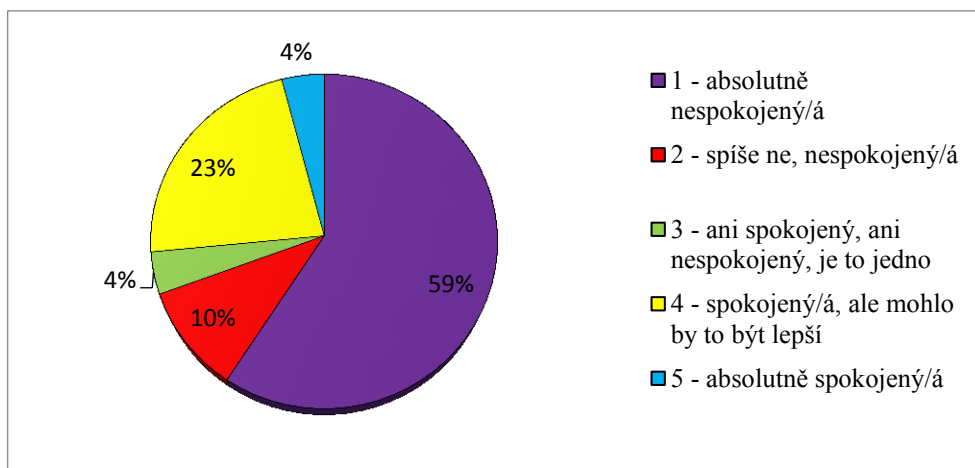
Obr. 18. Spokojenost s prací přesčas

S prací přesčas je absolutně nespokojeno 16 osob, 15 osob je spíše nespokojených, 7 lidem je to jedno, 9 lidí je spíše spokojených a 2 lidé jsou absolutně spokojení.

Otázka č. 8 - Jste spokojený s výší mzdy?

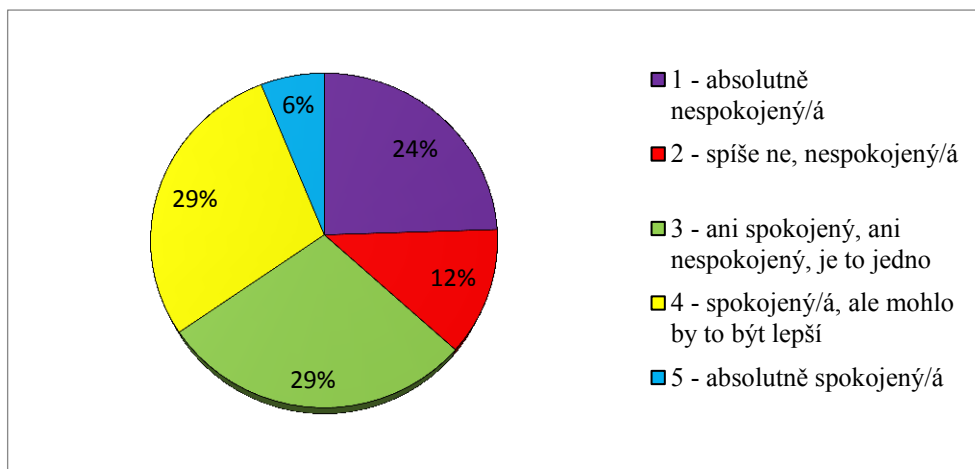
Obr. 19. Spokojenost s výší mzdy

S výší mzdy je absolutně nespokojeno 8 lidí, 18 lidí je spíše nespokojeno, 3 lidem je to jedno, 17 lidí je spíše spokojeno, ale mohlo by to být lepší a 3 lidé jsou absolutně spokojeni.

Otázka č. 9 - Jste spokojený s výší odměn?

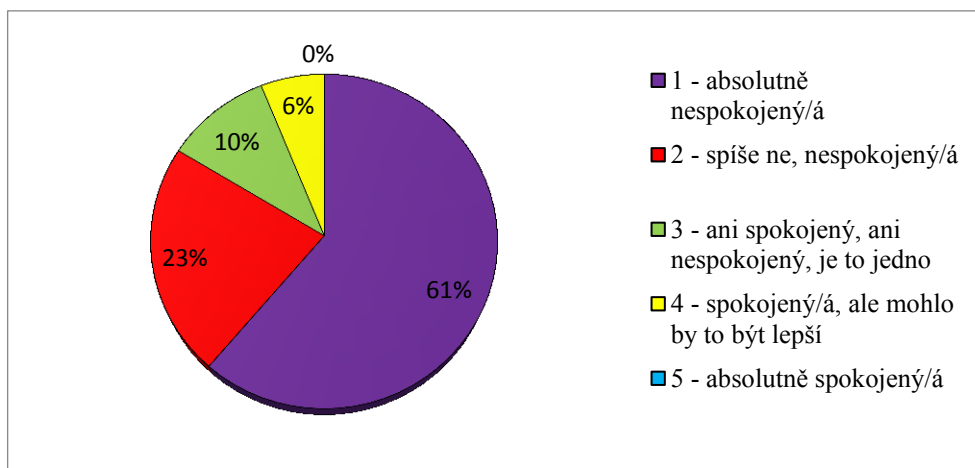
Obr. 20. Spokojenost s výší odměn

S výší odměn je absolutně nespokojeno 29 osob, 5 osob je spíše nespokojeno, 2 lidem je to jedno, 11 lidí je spíše spokojeno, ale mohlo by to být lepší a 2 lidé jsou absolutně spokojeni.

Otázka č. 10 - Vyhovoval by Vám jiný systém přidělování odměň?

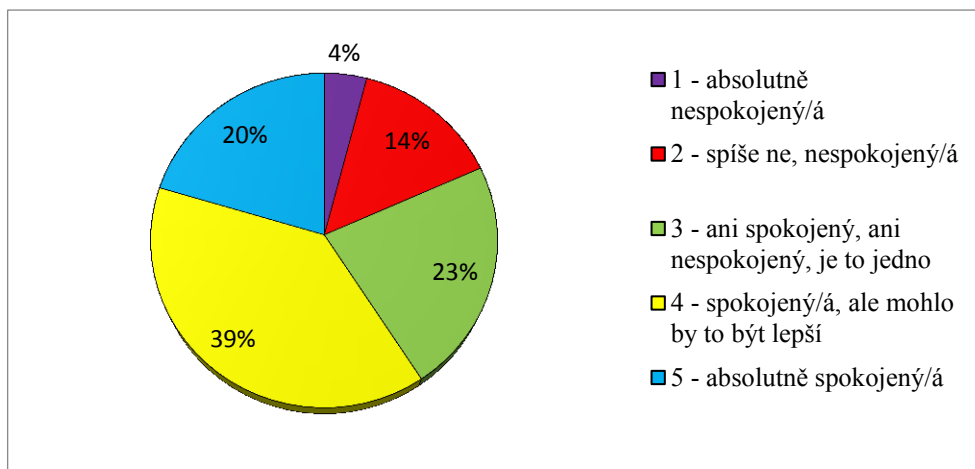
Obr. 21. Spokojenost se systémem přidělování odměň

S jiným systémem přidělováním odměň by 12 osob bylo absolutně nespokojeno, 6 osob spíše nespokojeno, 14 osobám by to bylo jedno, 14 osob by bylo spíše spokojeno a 3 osoby by byly absolutně spokojeny.

Otázka č. 11 - Vyhovovala by Vám práce na směny?

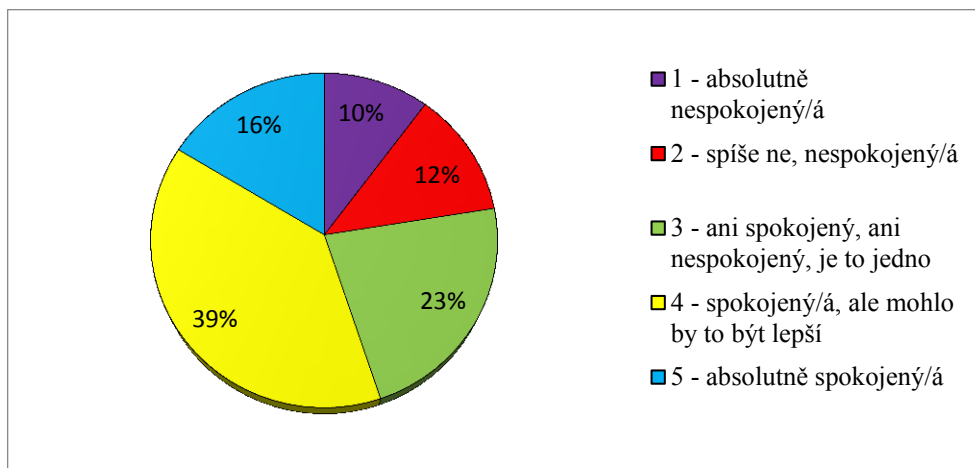
Obr. 22. Spokojenost s prací na směny

S prací na směny by bylo absolutně nespokojeno 30 osob, 11 osob by bylo spíše nespokojeno, 5 lidem by to bylo jedno, 3 lidé by byli spíše spokojený a absolutně spokojený by nebyl nikdo.

Otázka č. 12 - Jste spokojeni s rozdělováním práce, úkolů?

Obr. 23. Spokojenost s rozdělováním práce

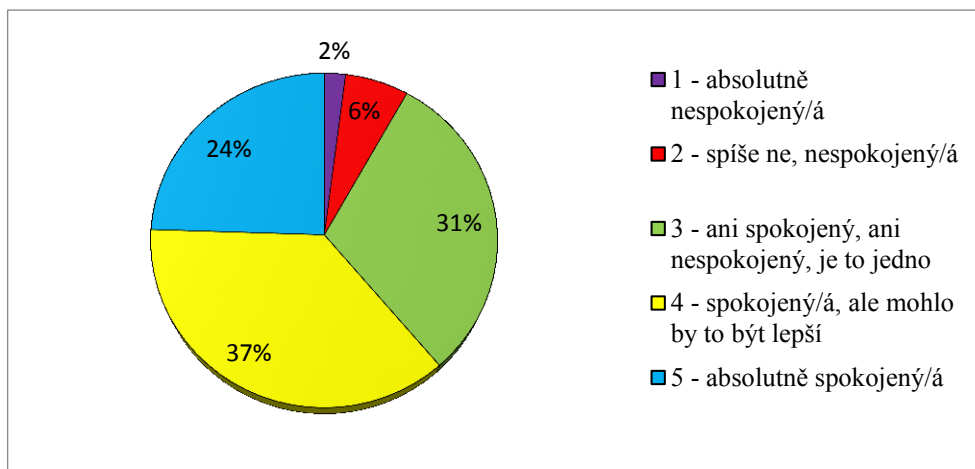
S rozdělováním práce, úkolů jsou absolutně nespokojeni 2 lidé, 7 lidí je spíše nespokojeno, 11 lidem je to jedno, 19 lidí je spíše spokojeno a 10 lidí je absolutně spokojeno.

Otázka č. 13 - Jste srozumitelně a včas informováni o práci, kterou máte vykonat?

Obr. 24. Spokojenost s informovaností o práci

O včasné a srozumitelné informování o práci, kterou je zaměstnanec povinen vykonat je 5 osob absolutně nespokojeno, 6 osob spíše nespokojeno, 11 lidem je to jedno, 19 lidí je spíše spokojeno, ale mohlo by to být lepší, a 8 osob je absolutně spokojeno.

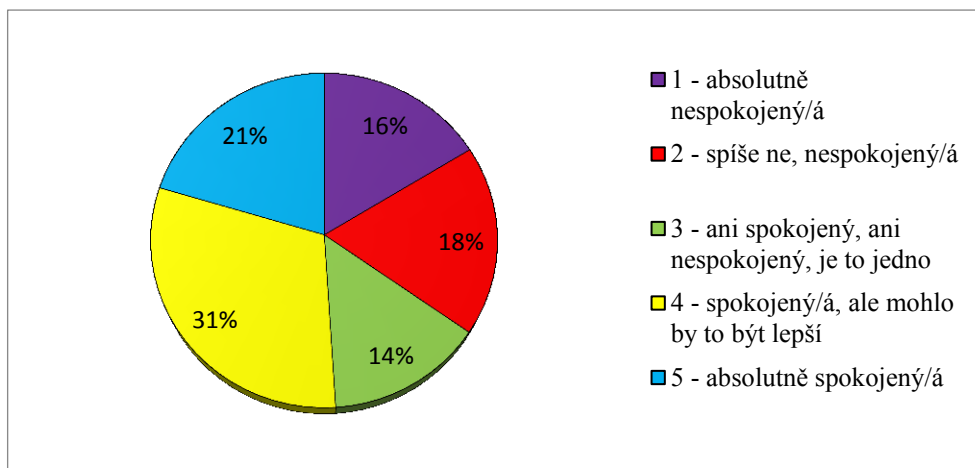
Otázka č. 14 - Máte na svoji práci dostatek času?



Obr. 25. Spokojenost s dostatkem času na práci

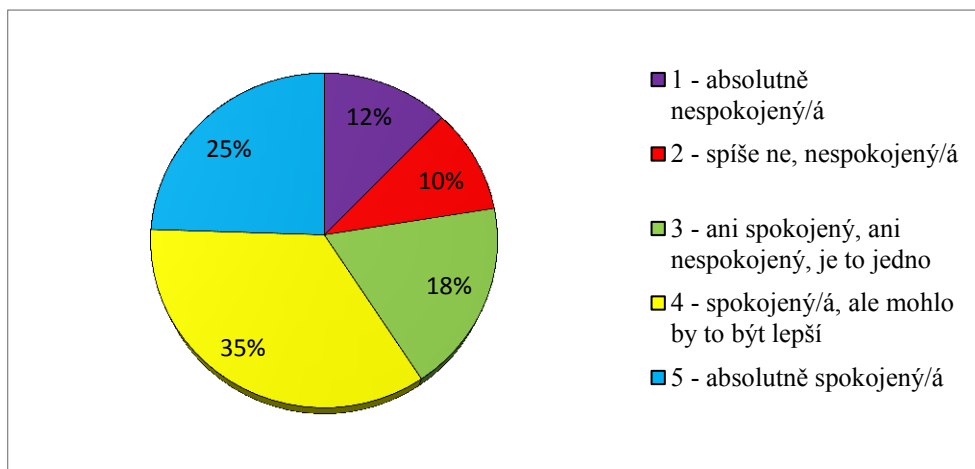
S dostatkem času na svoji práci je absolutně nespokojený 1 člověk, 3 lidé jsou spíše nespokojeni, 15 lidem je to jedno, 18 lidí je spíše spokojeno, ale mohlo by to být lepší a 12 lidí je absolutně spokojeno.

Otázka č. 15 - Jste spokojeni s bezpečností práce a ochranou zdraví na Vašem pracovišti?



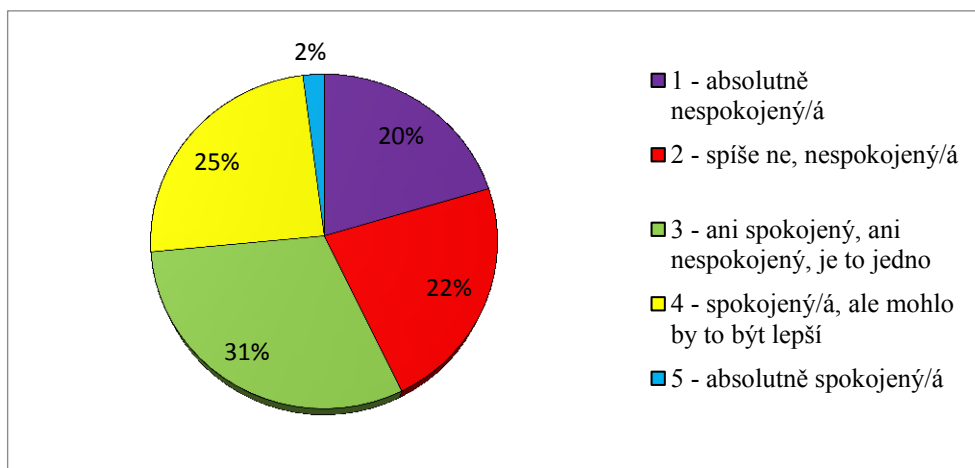
Obr. 26. Spokojenost s bezpečností práce a ochranou zdraví

S bezpečností práce a ochranou zdraví na pracovišti je 8 osob absolutně nespokojeno, 9 osob spíše nespokojeno, 7 lidem je to jedno, 15 lidí je spíše spokojeno, ale mohlo by to být lepší a 10 osob je absolutně spokojeno.

Otázka č. 16 - Jste spokojeni s hygienickým zázemím?

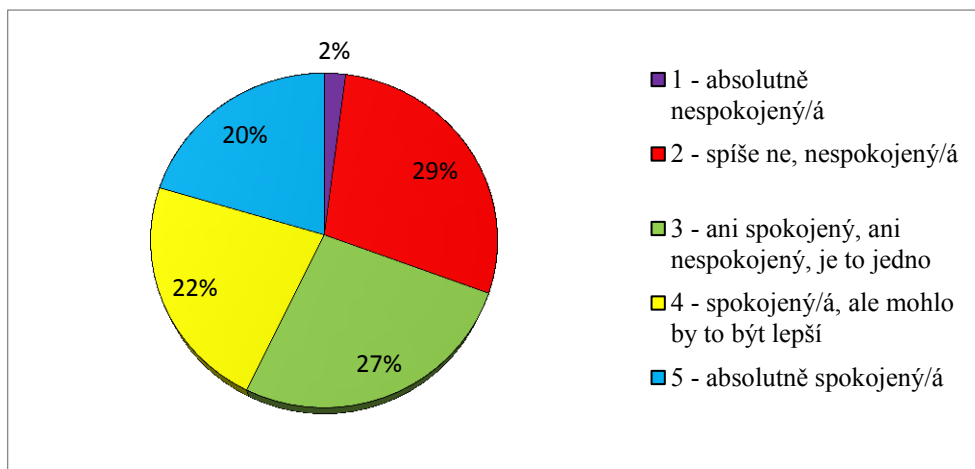
Obr. 27. Spokojenost s hygienickým zázemím

S hygienickým zázemím na pracovišti je 6 osob absolutně nespokojeno, 5 osob je spíše nespokojeno, 9 lidem je to jedno, 17 lidí je spíše spokojeno, ale mohlo by to být lepší, a 12 lidí je absolutně spokojeno.

Otázka č. 17 - Cítíte se dostatečně motivováni vedením firmy?

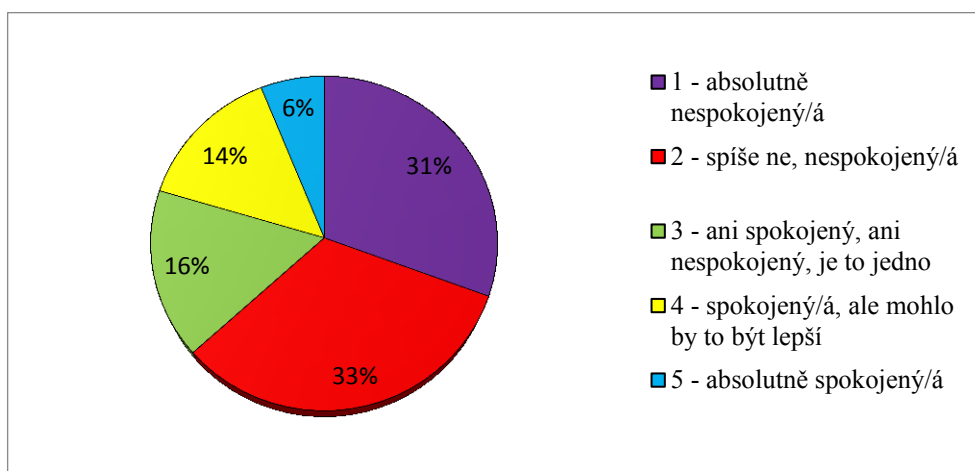
Obr. 28. Spokojenost s motivací vedení firmy

S motivací od vedení firmy je 10 osob absolutně nespokojeno, 11 osob spíše nespokojeno, 15 lidem je to jedno, 12 lidí je spíše spokojeno, ale mohlo by to být lepší a pouze jeden člověk je absolutně spokojen.

Otázka č. 18 - Jste spokojeni s řešením případných problémů na pracovišti?

Obr. 29. Spokojenost s řešením problémů na pracovišti

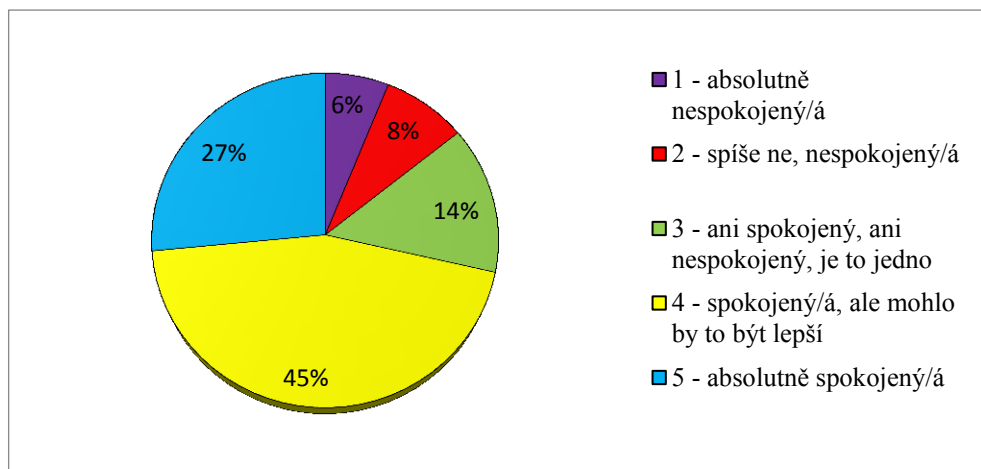
S řešením případných problémů na pracovišti je pouze jeden člověk absolutně nespokojen, 14 lidí je spíše nespokojeno, 13 lidem je to jedno, 11 lidí je spíše spokojeno, ale mohlo by to být lepší, 10 lidí je absolutně spokojeno.

Otázka č. 19 - Je Vaše práce i ústně oceněna pochvalou od vedoucího?

Obr. 30. Spokojenost s ústní pochvalou od vedoucího

S oceněním práce i ústní pochvalou od vedoucího je 15 osob absolutně nespokojeno, 16 osob spíše nespokojeno, 8 lidem je to jedno, 7 lidí je spíše spokojeno, ale mohlo by to být lepší, a pouze 3 osoby jsou absolutně spokojeny.

Otázka č. 20 - Jste celkově spokojen jako zaměstnanec firmy FAGUS a.s.?



Obr. 31. Celková spokojenost u firmy FAGUS a.s.

Celkově se zaměstnáním u firmy FAGUS a.s. jsou 3 lidé absolutně nespokojeni, 4 lidé spíše nespokojeni, 7 lidem je to jedno, 22 lidí je spíše spokojeno, ale mohlo by to být lepší a 13 lidí je absolutně spokojeno.

Volné vyjádření zaměstnanců, návrhy na zlepšení:

„ Zaměstnat druhého údržbáře, aby byl záskok. “

„ Lepší montérky a pracovní obuv. “

„ Odměny? Co to je? “ (podobné formulace se v dotaznících vyskytovaly opravdu často)

„ Je potřeba přidat za broušení a stříkání. “

„ Platy by mohly růst častěji, za deset let se zvedly jednou o 5 %. “

5.1 Závěrečné vyhodnocení dotazníkového šetření

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci firmy FAGUS a.s. jsou celkově spokojeni se zaměstnáním. Firma zaměstnává pracovníky převážně v rozmezí od 25 do 55 let, tedy převážně střední vrstvu obyvatelstva. Většina zaměstnanců zde nepracuje déle jak 5 let, což odpovídá i postupnému nábory zaměstnanců po ekonomické krizi v roce 2010. Převážná část zaměstnanců pochází z Halenkovic, což je velkou výhodou po finanční i časové stránce. Jednak ušetří za výdaje spojené s dopravou do zaměstnání do okolních měst a příchod a odchod z práce či do práce zvládnou během několika málo minut. Z pozice občanů Halenkovic je tak o pracovní místa ve firmě velký zájem i z těchto důvodů. Z dotazníkového šetření je pak zřejmé, že zaměstnanci jsou spokojeni s kolektivem, pra-

covním prostředím, s druhem práce, kterou vykonávají, s délkou a rozvržením pracovní doby, rozdělováním úkolů, s vedením firmy, s technickým vybavením firmy, pracovními pomůckami, mají na práci dostatek času, je jim včas a srozumitelně vysvětleno, co mají dělat. Negativní stránkou je výše mzdy, udělování odměn, motivace z pozice vedení, pochvala za vykonanou práci. Pracovníci rovněž vyjádřili nespokojenost s prací přesčas a případným rozdělením pracovní doby na směny.

Tab. 5. Kladné a záporné stránky [vlastní zpracování]

KLADNÉ STRÁNKY	ZÁPORNÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> • 70 % zaměstnanců je spokojeno s pracovním prostředím, 	<ul style="list-style-type: none"> • 64 % zaměstnanců je nespokojeno s prací přesčas,
<ul style="list-style-type: none"> • 74 % zaměstnanců je spokojeno s technickým vybavením, 	<ul style="list-style-type: none"> • 55 % zaměstnanců je nespokojeno s výší mzdy,
<ul style="list-style-type: none"> • 84 % zaměstnanců je spokojeno s kolektivem na pracovišti, 	<ul style="list-style-type: none"> • 69 % zaměstnanců je nespokojeno s výší odměn,
<ul style="list-style-type: none"> • 88 % zaměstnanců je spokojeno s druhem práce, kterou vykonávají, 	<ul style="list-style-type: none"> • 84 % zaměstnanců by nechtělo pracovat na směny,
<ul style="list-style-type: none"> • 72 % zaměstnanců je spokojeno s vedením firmy, 	<ul style="list-style-type: none"> • 42 % zaměstnanců se necítí být motivováno k práci vedením firmy,
<ul style="list-style-type: none"> • 90 % zaměstnanců je spokojeno s délkou a rozvržením pracovní doby, 	<ul style="list-style-type: none"> • 64 % zaměstnanců je nespokojeno s pochvalou, uznáním za dobře vykonanou práci,
<ul style="list-style-type: none"> • 59 % zaměstnanců je spokojeno s rozdělováním úkolů, 	<ul style="list-style-type: none"> • 52 % zaměstnanců je nespokojeno s bezpečností na pracovišti.
<ul style="list-style-type: none"> • 61 % zaměstnanců má dostatek času na práci, 	
<ul style="list-style-type: none"> • 60 % zaměstnanců je spokojenou hygienou na pracovišti. 	

5.2 Doporučení pro vedení firmy FAGUS a.s.

Odměny, zaměstnanecké benefity

Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, zaměstnanci jsou nespokojeni s výší odměn. Nedo-
stávají žádné zaměstnanecké výhody. Proto bych společnosti FAGUS a.s. určitě doporučila
zaměřit se na zavedení aspoň některých zaměstnaneckých výhod, které by pro ni nebyly až
tak finančně náročné. Existují různé formy benefitů, například poukázka na nákup zboží
v lékárně, nebo poukázka na masáže, do sauny, do fitness centra, do bazénu. Díky poukáz-
kám např. pro volný čas, by zaměstnanci načerpali ve volném čase energii návštěvou ně-
kterého z kulturních nebo sportovních zařízení, odreagovali by se, odpočinuli si, odbourali
stres a do práce by se vraceli lépe naladěni, což by vedlo k lepšímu pracovnímu výkonu či
celkové spokojenosti zaměstnance. Využití poukázek pro volný čas by mohlo být pro fir-
mu i ekonomičtější díky jejich daňovému zvýhodnění. V porovnání s finanční odměnou by
zaměstnavatel ušetřil až třetinu nákladů.

Poukázky Flexi Pass jsou dostupné v hodnotách 100 Kč, 200 Kč, 500 Kč a 1000 Kč. Plat-
nost poukázky je dva roky a může být využita v oblasti kultury, sportu, zdraví, relaxace,
cestování a osobním rozvoji.[26]



Obr. 32. Poukázka Flexi Pass (vzor)[26]

Často využívanými benefity jsou příspěvky zaměstnavatele na důchodové nebo životní
pojištění či uzavření smlouvy s některým z telefonních operátorů a nabídnout zaměstnan-
cům lepší zvýhodněný tarif. Doporučila bych vedení firmy nechat si zpracovat cenovou
nabídku na tyto služby a zvážit jejich zavedení.

Pochvala, uznání

Dalším nedostatkem ve firmě je, že se zaměstnanci necítí být dostatečně chváleni. Lidé
nejsou stroje a mají své emoce a každý člověk potřebuje čas od času za něco pochválit, aby

se cítil lépe. Proto bych doporučila řediteli provozu, aby si našel čas na komunikaci se zaměstnanci, a pokud bude i sebemenší důvod k pochvale, aby tak činil, jelikož taková pochvala je mnohdy víckrát cennější pro někoho, než finanční odměna. Pochvalou nejenže utuží vzájemné vztahy a důvěru, ale vede i k motivaci zaměstnance k lepšímu pracovnímu výkonu, zpříjemní mu den a potěší jej. Aby pochvala splnila svůj účel, musí být samozřejmě upřímná a vhodná.

Bezpečnost na pracovišti

Polovina zaměstnanců uvedla, že se cítí být nespokojena s bezpečností na pracovišti. Podle sdělení ředitele provozu jsou zaměstnanci v rámci bezpečnosti jednou ročně proškoleni externím pracovníkem. Z dotazníkového šetření naopak vyplynulo, že zaměstnanci jsou spokojeni s technickým vybavením a pracovními pomůckami. Žádný ze zaměstnanců nevedl, čím konkrétně se cítí být ohrožen či jakým způsobem je bezpečnost práce narušena. Ze zákona je však povinností zaměstnavatele vytvářet bezpečné a zdraví neohrožující pracovní podmínky vhodnou organizací bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a přijímáním opatření k předcházení rizikům. Doporučuji vedení firmy si se zaměstnanci na jednotlivých úsecích osobně promluvit a zjistit, z jakého důvodu nejsou s bezpečností na pracovišti spokojeni a sjednat tak nápravu, stanovit opatření proti rizikům na pracovišti tak, aby se zaměstnanci cítili bezpečně. Většina personálních rizik je spojována právě s nedostatečnou bezpečností a ochranou zdraví na pracovišti.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat personální rizika v daném podniku a navrhnout opatření na jejich odstranění či omezení.

Teoretická část byla zaměřena na definování základních pojmů v rámci zadaného tématu bakalářské práce. Byly vysvětleny pojmy riziko, druhy rizik, řízení rizik, metody na identifikaci, analýzu a rozhodování o riziku. Byla popsána problematika personálního managementu, řízení lidských zdrojů, úkoly a personální činnosti. Závěr teoretické části byl věnován kapitole personálního plánování, získávání nových zaměstnanců, přijímání zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, jejich odměňování a motivace.

V praktické části byla představena firma FAGUS a.s. v Halenkovicích. Byla popsána organizační struktura a personální agenda. Ke zjištění personálních rizik byl zaměstnancům předán k vyplnění dotazník spokojenosti, ve kterém odpovídali na 20 otázek zaměřených na pracovní prostředí, technické vybavení, kolektiv, druh práce, rozdělení úkolů, vedení firmy, rozvržení pracovní doby, směnnosti, výší mezd a odměn, informovanosti o práci, bezpečnosti práce a ochraně zdraví při práci, hygienickému zázemí, motivaci a uznání ze strany vedení firmy. Výsledky dotazníkového šetření byly analyzovány a byly vyhodnoceny silné a slabé stránky podniku. Byly zjištěny nedostatky v rámci odměňování zaměstnanců, uznání za vykonanou práci a na straně bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. Vedení firmy byla navržena doporučení pro jejich odstranění, či omezení.

Zpracování této bakalářské práce bylo pro mne přínosem, zúročila jsem vědomosti získané při studiu. Doufám, že přínosem bude tato práce i pro vedení firmy FAGUS a.s. v Halenkovicích a její zaměstnanci se dočkají zlepšení ze strany vedení, což firmě vrátí dobře vykonanou práci.

Cíle bakalářské práce byly naplněny.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižní zdroje:

- [1] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.
- [2] LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media, 2016. ISBN 978-80-7402-282-1.
- [3] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [4] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
- [5] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-726-1033-3.
- [6] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.
- [7] MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA. *Moderní personální management*. Praha, 2000. ISBN 80-860-2265-X.
- [8] MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK. *Lidské zdroje a personální management*. Vydání I. Praha: Academia, 2017. Společnost (Academia). ISBN 978-80-200-2773-3.
- [9] URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

- [10] EVANGELU, Jaroslava Ester a Jiří NEUBAUER. *Testy pro personální práci: jak je správně vytvářet a používat*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5056-9.
- [11] BĚLOHLÁVEK, František. *20 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4323-3.
- Ostatní zdroje:
- [12] Přednášky z předmětu Analýza rizik – přednášející paní Ing. Slavomíra Vargová PhD.
- [13] *Sociální dávky.eu: minimální mzda* [online]. [cit. 2018-05-07]. Dostupné z: <http://socialni-davky-2014.eu/minimalni-a-zarucena-mzda-v-roce-2016/>
- [14] *Český statistický úřad: průměrné mzdy* [online]. [cit. 2018-05-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2017>
- [15] *Vedeme.cz: vybrané teorie motivace k vedení lidí* [online]. [cit. 2018-05-07]. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/85-teorie-motivace.html>
- [16] *FAGUS: Mapa referencí* [online]. [cit. 2018-05-08]. Dostupné z: <http://www.fagus.cz/mapa-referenci/>
- [17] *FAGUS: O firmě* [online]. [cit. 2018-05-08]. Dostupné z: <http://www.fagus.cz/o-firme/>
- [18] *FAGUS: Reference* [online]. [cit. 2018-05-08]. Dostupné z: <http://www.fagus.cz/reference/>
- [19] Fermacell. *EARCH* [online]. 2011, 15.12.2011 [cit. 2018-05-08]. Dostupné z: <http://www.earch.cz/cs/stavitelstvi/slusovicky-fagus-postavil-studentske-koleje-v-norskem-alesundu>
- [20] Proč si vybrat stavbu z obytných kontejnerů. *Aktualne.cz* [online]. 2018, 9.1.2018 [cit. 2018-05-08]. Dostupné z: <https://magazin.aktualne.cz/proc-si-vybrat-stavbu-z-obytnych-kontejneru/r~cb632d90f52011e794dbac1f6b220ee8/?redirected=1525813156>
- [21] Tomáš Cafourek. Firmy lákají nedostatkové zaměstnance, zajistí dopravu i ubytování. *IDNES*[online]. 2018, 20.4.2018 [cit. 2018-05-08]. Dostupné z: https://ekonomika.idnes.cz/firmy-nedostatek-zamestnanci-autobus-svoz-region-ubytovani-benefity-1e4-/eko-doprava.aspx?c=A180419_210212_domaci_vitm

- [22] *Zákoník práce*. In: . 2006, ročník 2006, 84/2006, 262/2006. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262/zneni-20180201>
- [23] *Nářízení vlády, kterým se mění nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů*. In: . 2015, ročník 2006, 278/2015. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2015-278>
- [24] *Nářízení vlády o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí*. In: . 2006, ročník 2006, 184/2006, 567/2006. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-567>
- [25] ČSN EN ISO 9001:2016. *ČSN EN ISO 9001:2016 - Systémy managementu jakosti - Požadavky*. 2/2016. 2016.
- [26] *Sodexo benefits Česká republika* [online]. [cit. 2018-05-09]. Dostupné z: <http://cz.benefity.sodexo.com/benefity/flexipass>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

a.s.	Akciová společnost
ČSN	Česká technická norma
EN	Evropská norma
ISO	Mezinárodní organizace pro standardizaci
ČR	Česká republika
IR	Identifikace rizik
SWOT	Silné a slabé stránky organizace a příležitosti a hrozby
AR	Analýza rizik
RM	Management rizik
s r.o.	Společnost s ručením omezeným
GmbH	Společnost s ručením omezeným používané v německy mluvících zemích
m ²	Metr čtvereční
Kč	Koruna česká
EU	Evropská unie

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Proces řízení rizik [1]	14
Obr. 2. Maslowova pyramida potřeb [15].....	35
Obr. 3. Mapa působení firmy FAGUS a.s. v západní Evropě [16].....	37
Obr. 4. Mapa působení firmy FAGUS a.s. celosvětově [16].....	37
Obr. 5. Skladový kontejner [17]	38
Obr. 6. Sanitární modul [17].....	39
Obr. 7. Obytný kontejner [17]	39
Obr. 8. Fotbalové kabiny v Huštěnovicích [18].....	40
Obr. 9. Apartmánový dům pro studenty	40
Obr. 10. Mateřská škola Weyhe, Brémy [18]	41
Obr. 11. Organizační struktura výroby [vlastní zpracování]	41
Obr. 12. Spokojenost s pracovním prostředím	45
Obr. 13. Spokojenost s technickým vybavením	46
Obr. 14. Spokojenost s pracovním kolektivem.....	46
Obr. 15. Spokojenost s druhem práce	47
Obr. 16. Spokojenost s vedením firmy	47
Obr. 17. Spokojenost s délkou a rozvržením pracovní doby	48
Obr. 18. Spokojenost s prací přesčas	48
Obr. 19. Spokojenost s vyšší mzdy	49
Obr. 20. Spokojenost s vyšší odměn	49
Obr. 21. Spokojenost se systémem přidělování odměn	50
Obr. 22. Spokojenost s prací na směny.....	50
Obr. 23. Spokojenost s rozdělováním práce	51
Obr. 24. Spokojenost s informovaností o práci	51
Obr. 25. Spokojenost s dostatkem času na práci.....	52
Obr. 26. Spokojenost s bezpečností práce a ochranou zdraví.....	52
Obr. 27. Spokojenost s hygienickým zázemím.....	53
Obr. 28. Spokojenost s motivací vedení firmy	53
Obr. 29. Spokojenost s řešením problémů na pracovišti	54
Obr. 30. Spokojenost s ústní pochvalou od vedoucího.....	54
Obr. 31. Celková spokojenost u firmy FAGUS a.s.	55

Obr. 32. Poukázka Flexi Pass (vzor)[26] 57

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Vývoj minimální a průměrné mzdy v ČR [14][2]	32
Tab. 2. Minimální mzda v evropských zemí [13].....	33
Tab. 3. Počet zaměstnanců v letech 2010 – 2017 [vlastní zpracování]	42
Tab. 4. Vývoj zaměstnanců rok 2017 [vlastní zpracování]	42
Tab. 5. Kladné a záporné stránky [vlastní zpracování].....	56

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha PI	Dotazník spokojenosti zaměstnanců firmy FAGUS a.s.
Příloha P II	Certifikát dle ČSN EN ISO 3834-2:2006
Příloha P III	Certifikát dle ČSN EN ISO 9001:2009

PŘÍLOHA P I DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ FIRMY FAGUS

DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCE FIRMY FAGUS a.s.

Zakřížkujte prosím správnou odpověď:

Jste muž žena ?Kolik je Vám let? 18 – 24 25 – 34 35 – 44 45 – 55 55 a více Jak dlouho jste zaměstnancem firmy? 0 – 5 5 – 10 10 – 20 20 a více let?

Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

základní vyučen(a) středoškolské vysokoškolské

Jakou pozici ve firmě vykonáváte?

dělník skladník technická administrativní obchodní řídící Jste z Halenkovic nebo dojíždíte do zaměstnání?

Nyní prosím zakroužkujte číslo odpovídající míře Vaší spokojenosti na stupnici od 1 – 5, přičemž:

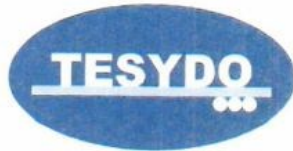
- 1 – absolutně nespokojený/á
- 2 – spíše ne, nespokojený/á
- 3 – ani spokojený /ani nespokojený/je mi to jedno
- 4 – spokojený/á, ale mohlo by to být lepší
- 5 – absolutně spokojený/á

1	Jste spokojeni s prostředím, ve kterém pracujete?	1	2	3	4	5
2	Vyhovuje Vám technické vybavení, pracovní pomůcky?	1	2	3	4	5
3	Vyhovuje Vám Váš pracovní kolektiv, spolupracovníci?	1	2	3	4	5
4	Jste spokojeni s druhem práce, kterou vykonáváte?	1	2	3	4	5
5	Jste spokojeni s vedením firmy?	1	2	3	4	5
6	Vyhovuje Vám délka a rozvržení pracovní doby?	1	2	3	4	5
7	Vyhovovala by Vám práce přesčas?	1	2	3	4	5
8	Jste spokojený s výší mzdy?	1	2	3	4	5
9	Jste spokojený s výší odměn?	1	2	3	4	5
10	Vyhovoval by Vám jiný systém přidělování odměn?	1	2	3	4	5
11	Vyhovovala by Vám práce na směny?	1	2	3	4	5
12	Jste spokojeni s rozdělováním práce, úkolů?	1	2	3	4	5
13	Jste srozumitelně a včas informováni o práci, kterou máte vykonat?	1	2	3	4	5
14	Máte na svoji práci dostatek času?	1	2	3	4	5
15	Jste spokojeni s bezpečností práce a ochranou zdraví na Vašem pracovišti?	1	2	3	4	5
16	Jste spokojeni s hygienickým zázemím?	1	2	3	4	5
17	Cítíte se dostatečně motivováni vedením firmy?	1	2	3	4	5
18	Jste spokojeni s řešením případných problémů na pracovišti?	1	2	3	4	5
19	Je Vaše práce i ústně oceněna pochvalou od vedoucího?	1	2	3	4	5
20	Jste celkově spokojeni jako zaměstnanec firmy Fagus a.s.?	1	2	3	4	5

Prostor pro další vyjádření, návrhy na zlepšení, Vaše názory:

PLATY BY MOHLY RŮST ČASTĚJI, ZA 10 LET SE
ZVEDLY O 5% JEDNOU. ODMĚNY ŽADUJE!!

PŘÍLOHA P II CERTIFIKÁT DLE ČSN EN ISO 3834-2:2006

**TESIYO, s.r.o.**

Mariánské nám. 1, 617 00 Brno, Česká republika (CZ)

* Člen AIO, HK, TNK, CWS ANB (člen EWF, IIV a IAB) *

* Member of AIO, HK, TNK, CWS ANB (member of EWF, IIV a IAB) *

Technická, školicí, zkušební, certifikační a inspekční činnost

Technical, training, testing, certification and inspection activity

Autorizovaná osoba / Notifikovaná osoba, Authorized Body / Notified Body

TESIYO-COV, certifikační orgán pro certifikaci výrobků a procesů svařování č. 3169,
akreditovaný Českým institutem pro akreditaci, o.p.s. dle ČSN EN 45011:1998
tímto uděluje

CERTIFIKÁT**pro proces svařování dle ČSN EN ISO 3834-2:2006**

VÝROBA (OPRAVY), INSTALACE (MONTÁŽ), SERVIS A REKONSTRUKCE
OCELOVÝCH (KOVOVÝCH) KONSTRUKCÍ VÝROBKŮ


FAGUS, a. s.
Březová 161
763 15 Březová, CZ
IČ: 440 05 474

Tento certifikát je vydán na základě splnění požadavků
vyspecifikovaných ve výše uvedené normě ČSN EN ISO 3834-2.

Platnost certifikátu je podmíněna písemným jmenováním pracovníka svářečského dozoru
ve výše uvedené organizaci dle ČSN EN ISO 14731 a pravidelným dozorem ze strany certifikačního orgánu.

Nedílnou součástí tohoto certifikátu je zpráva o hodnocení a zadní strana certifikátu s detailní specifikací.
Výsledek certifikace se týká pouze předmětu posuzování. Tento dokument je možno reprodukovat pouze jako celek.

Číslo certifikátu: **TESIYO-COV-055/2012**Certifikát je platný do: **24.09.2017**Číslo zprávy o hodnocení: **055/2012**Datum a místo vystavení prvotního certifikátu: **25.09.2012, Brno**Datum a místo vystavení posledního certifikátu: **25.09.2012, Brno**


.....
Ing. Vladimír Kudělka, Ph.D.
vedoucí Certifikačního orgánu

PRO OVĚŘENÍ PLATNOSTI CERTIFIKÁTU VOLEJTE: +420 545 129 470

600-F11 – revize č.5

PŘÍLOHA P III CERTIFIKÁT DLE ČSN EN ISO 9001:2009



SVV Praha, s. r. o.
Certifikační orgán SVV Praha

Certifikace systémů jakosti, procesu svařování
specifikovaných výrobků ve výrobě kovů, strojů,
dopravních prostředků a stavebnictví



vydává

CERTIFIKÁT

č. C1-083/1520 R4

pro organizaci

FAGUS, a.s.

Sídlo společnosti: Březová 161, 763 15 Březová

IČ: 44005474

Provoz Trnava

763 18 Trnava

Certifikační orgán č. 3036 SVV Praha, s.r.o. tímto potvrzuje,
že výše jmenovaná organizace
zavedla, uplatňuje, udržuje a zlepšuje systém managementu kvality podle

ČSN EN ISO 9001:2009

Plnění požadavků uvedené normy bylo prokázáno při auditu ve dnech 15.-16.10.2015
a popsáno ve zprávě z auditu, vedené pod číslem C1-083/1520 RA4.

Tento certifikát je platný pro obory:
výroba, instalace a servis obytných a sanitárních kontejnerů a modulových sestav

Místo a datum vydání: Praha 23.10.2015

Platnost certifikátu do: 16.10.2018


Ing. František Zakhar
VCO SVV Praha



Certifikační orgán SVV Praha
je akreditován podle ČSN EN ISO/IEC 17021:2011
Českým institutem pro akreditaci o.p.s.

Výsledek certifikace se týká pouze předmětu posuzování.

Platnost certifikátu je podmíněna pravidelným dozorem.

Tento dokument je možno reprodukovat pouze jako celek a navazuje na vydání ze dne 24.10.2012.

SVV Praha, s. r. o. • U Habrovky 247/11 • 140 00 Praha 4 - Krč

