

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Proces orientace v podniku**

**The process of orientation in company**

Kravčíková Markéta

Cheb 2013



### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Proces orientace v podniku“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Chebu dne .....

.....

podpis autora

### **Poděkování**

Děkuji vedoucí práce PhDr. Věře Dvořákové za cenné připomínky, odborné rady a čas, který mi věnovala.

Zvláštní poděkování patří panu řediteli Davidu Kalinovi a panu Petrovi Chaloupkovi za jejich čas, za poskytnuté materiály a vstřícný přístup.

## Obsah

Úvod.....	7
<b>1 Teoretická část.....</b>	<b>9</b>
1.1 Řízení lidských zdrojů.....	9
1.1.1 Cíle řízení lidských zdrojů.....	10
1.2 Personální práce.....	10
1.3 Personální činnosti.....	11
1.3.1 Vytváření a analýza pracovních míst.....	11
1.3.2 Personální plánování.....	12
1.3.3 Získávání, výběr a přijímání pracovníků.....	12
1.3.4 Hodnocení pracovníků.....	15
1.3.5 Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru.....	15
1.3.6 Odměňování.....	16
1.3.7 Vzdělávání pracovníků.....	16
1.3.8 Pracovní vztahy.....	16
1.3.9 Péče o pracovníky.....	16
1.3.10 Personální informační systém.....	17
1.4 Specifika personální práce v malém a středním podniku.....	17
1.5 Proces orientace.....	18
1.5.1 Oblasti orientace.....	19
1.5.2 Objekty a subjekty orientačního procesu.....	19
1.5.3 Uvádění pracovníků do podniku.....	20
1.5.4 Členění adaptace.....	20
1.5.5 Hlavní cíle procesu orientace.....	21
1.5.6 Průběh a časový plán procesu orientace.....	21
1.5.7 Hodnocení orientačního procesu .....	24
1.5.8 Shrnutí procesu orientace.....	25
<b>2 Charakteristika společnosti Artifex Instant, s. r. o.....</b>	<b>26</b>
2.1 Základní charakteristiky společnosti.....	26
2.2 Popis činnosti organizace.....	26
2.3 Vnitřní prostředí organizace.....	27
2.3.1 Organizační struktura.....	27

2.3.2 Vývoj společnosti.....	30
2.3.3 Vývoj obratu.....	32
2.4 Vnější prostředí firmy.....	33
2.4.1 Odběratelé.....	33
2.4.2 Dodavatelé.....	34
2.4.3 Distributoři.....	34
<b>3 Praktická část.....</b>	<b>35</b>
3.1 Proces orientace ve společnosti.....	35
3.1.1 Získávání pracovníků.....	35
3.1.2 Výběr pracovníků.....	35
3.1.3 Přijímání pracovníků.....	36
3.1.4 Proces orientace na pracovišti.....	38
3.1.5 Průběh procesu orientace.....	39
3.1.4 Školení zaměstnanců.....	39
3.2 Shrnutí orientačního procesu.....	41
<b>4 Zhodnocení procesu orientace v podniku Artifex Instant, s. r. o.....</b>	<b>43</b>
4.1 Hodnocení průběhu procesu orientace zaměstnanci.....	43
4.2 Dotazníkové šetření.....	43
4.3 Rozhovory se zaměstnanci.....	45
4.4 Návrhy.....	46
4.4.1 Orientační balíček.....	47
4.5 Přínosy pro organizaci.....	48
<b>5 Závěr.....</b>	<b>49</b>
<b>6 Seznam obrázků a tabulek.....</b>	<b>51</b>
<b>7 Seznam použité literatury.....</b>	<b>52</b>
<b>8 Seznam příloh.....</b>	<b>54</b>

## Úvod

Bakalářská práce se zabývá procesem orientace. Cílem práce je zpracovat teoretické poznatky z vybrané oblasti, analyzovat proces orientace v konkrétní společnosti a zhodnotit proces a navrhnout opatření, která povedou ke zlepšení procesu.

Práce je rozčleněna na čtyři kapitoly. Přičemž kapitola první obsahuje teoretické poznatky, které autorka čerpala z uvedené literatury. Nejprve uvádí významnost lidských zdrojů a řízení lidských zdrojů. Součástí řízení lidských zdrojů jsou personální činnosti, které jsou přehledně a logicky seřazeny. Další podkapitolou jsou pak specifika personálních prací v malých a středních podnicích, protože v praktické části autorka práce analyzuje podnik, který spadá do této kategorie členění podniků dle velikosti. Poslední podkapitolou teoretické části je samotný proces orientace. Autorka popisuje oblasti orientace, objekty a subjekty, členění orientace, cíle procesu a průběh orientace.

Druhá kapitola prezentuje společnost Artifex Instant, s.r.o. V kapitole jsou zpracovány základní charakteristiky společnosti. Autorka práce se dále zaměřuje na vnitřní a vnější prostředí firmy.

Třetí kapitola obsahuje praktické poznatky. Podává přehled o procesu orientace ve zvolené firmě. Jsou zde zpracovány poznatky o získávání, přijímání a ziskávání zaměstnanců. Informace získávala autorka práce v celé společnosti

V poslední části se autorka věnuje zhodnocení procesu orientace ve firmě. Používá metodu dotazníku a rozhovorů. Po pochopení procesu orientace ve společnosti Artifex Instant, s.r.o. se pouští do analýzy procesu a následně navrhuje opatření ke zlepšení procesu orientace ve firmě.

Proč si autorka práce zvolila dané téma?

Jedná se o aktuální téma. Moderní společnosti, které si uvědomují důležitost lidských zdrojů, investují své prostředky právě do této oblasti. Prostředky vynakládají na získávání, výběr a přijímání pracovníků. Nemalé prostředky plynou na zapracování nových pracovníků. Proto je důležité věnovat se procesu orientace nových pracovníků. Jedním z přínosů je právě finanční stránka věci. Pokud se firma dostatečně zaobírá

procesem orientace, zpracuje jeho plán a aplikuje jej, ušetří část prostředků na zapracování nových pracovníků. Dalšími výhodami jsou: rychlejší zapracování pracovníka, menší fluktuace zaměstnanců, odbornost pracovníků a větší loajalita k firmě.

Velmi často se člověk musí přizpůsobovat novým podmínkám a orientovat se v novém prostředí. Problematika adaptace provází každého člověka v různých oblastech. Tato práce se zabývá procesy adaptace a orientace nových zaměstnanců v organizaci.

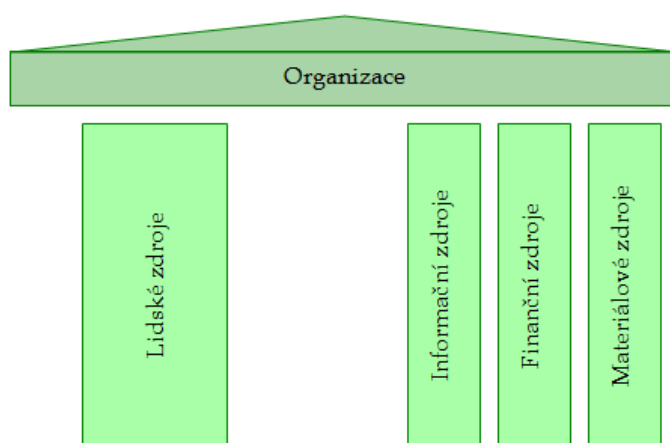
V závěru práce je provedeno shrnutí celé bakalářské práce.



# 1 Teoretická část

Organizace mohou fungovat jen s pomocí zdrojů, které mají k dispozici. Tyto zdroje se člení na materiálové, finanční, informační a lidské zdroje. Lidské zdroje mají mnohem větší význam než výše jmenované. Stále častěji se také připisuje velký význam zdrojům informačním. Člověk je hlavní hnací silou organizace a uvádí zdroje materiálové a finanční do pohybu, bez člověka by se tedy ostatní zdroje staly neužitečnými. Dá se tedy říci, že lidské zdroje jsou základním článkem, jakýmsi pilířem. Bez tohoto pilíře se celá organizace zhroutí. To znázorňuje následující obrázek.

Obrázek 1 – Význam lidských zdrojů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

## 1.1 Řízení lidských zdrojů

V předchozí kapitole byl vysvětlen význam lidských zdrojů. Vzhledem k tomu, že lidské zdroje jsou tím nejdůležitějším zdrojem fungování organizací, je třeba, aby jim manažeři věnovali patřičnou pozornost. Tím se rozumí především rozvoj těchto zdrojů. Rozvoj lidských zdrojů znamená vývoj každého jednotlivce, prohloubení jeho znalostí, zvyšování schopností, jeho postojů a všech jeho vlastností, kterých je k práci třeba.

Definice řízení lidských zdrojů podle Armstronga:

*„Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejich cílů“* (Armstrong, 2002, str. 27)

### **1.1.1 Cíle řízení lidských zdrojů**

Prostřednictvím lidí plní podnik své vytčené cíle. Dle Armstronga (2002) se řízení lidských zdrojů týká plnění cílů v několika dále vyjmenovaných, oblastech. Jako první oblast uvádí efektivnost organizace. Efektivnosti lze dosáhnout řízením lidských zdrojů tak, že podnik vytvoří politiku neustálého zlepšování vztahů se zákazníky a pracoviště, ve kterém se zaměstnanci budou cítit spokojení. Další oblastí je řízení lidského kapitálu. Pokud chce podnik dosáhnout růstu (popřípadě přežití na trhu) musí do lidského kapitálu investovat. Snaží se o udržení kvalifikovaných sil, oddaných a motivovaných pracovních sil. V oblasti řízení znalostí je cílem rozvoj procesu učení, prohlubování znalostí a dovedností. Řízení odměňování naopak usiluje o zvyšování motivace, pracovní angažovanosti a oddanosti pomocí odměňování a hodnocení. Dalšími oblastmi jsou oblast zaměstnaneckých vztahů a oblast uspokojování rozdílných potřeb. Poslední oblastí je překlenování propasti mezi rétorikou a realitou.

## **1.2 Personální práce**

Michaela Tureckiová (2004) vymezuje ve své publikaci personální práce jako širokou škálu činností prováděných v podniku a zaměřujících se na péči o člověka a zajištění jeho základních i rozvojových potřeb v rámci organizace, propojenou s uchováváním a správou údajů o zaměstnancích a později také s výkonem činností, které souvisejí s přímým, krátkodobým i nepřímým řízením organizačních procesů vykonávaných a spoluutvářených lidmi v organizaci.

Vzhledem k tomu, že firma Artifex Instant, s. r. o. patří do kategorie malých a středních podniků, bude se autorka práce zabývat specifiky personální práce v malých a středních podnicích v další kapitole. Personální práce v malých a středních podnicích je odlišná od práce ve větších firmách, které mají minimálně jednoho specialistu na personální práce. Malé a střední podniky často nedisponují personálním útvarem. Veškeré personální práce pak zajišťuje majitel nebo někdo z vedoucích pracovníků.

Personální práce zahrnuje nespočet různorodých činností a v další části budou některé z nich zmíněny. Následně budou vysvětlena specifika těchto prací v malých a středních podnicích.

### 1.3 Personální činnosti

Personální práce zahrnuje řadu personálních činností, které musí personální útvar nebo osoba k tomu určená plnit. Po pečlivém bádání se autorka práce rozhodla přijmout koncept činností podle Josefa Koubka. Jeho kniha je přehledně zpracovaná a níže zmíněné činnosti jsou uceleně zpracované.

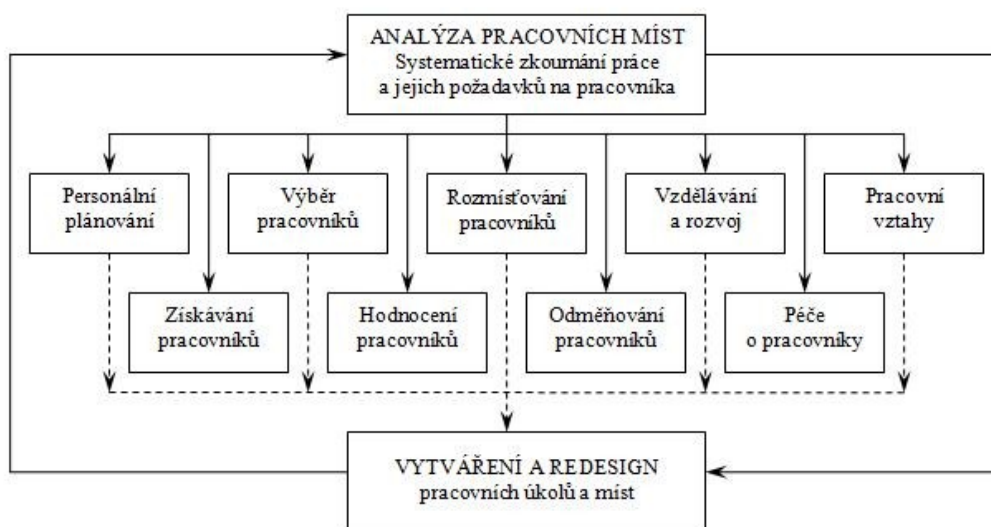
Dle Koubka se jedná o následující činnosti:

#### 1.3.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Je klíčovou personální činností, definují se pracovní úkoly, odpovědnosti a pravomoci. Konkrétní popis pracovního místa je základem logické posloupnosti všech jmenovaných personálních činností. Popis pracovního místa je taktéž podkladem v oblasti procesu a obsahu orientace pracovníků v organizaci. (Koubek, 2003)

Zmíněné poznatky znázorňuje následující obrázek. Ukládá význam analýzy pracovních míst a vzájemnou propojenost s ostatními personálními činnostmi.

Obrázek 2 – Vztah vytváření, analýzy a redesignu pracovních míst a ostatních personálních činností



Zdroj: Koubek, 2007, str. 90

### **1.3.2 Personální plánování**

*„Personální plánování představuje proces předvídání, stanovování cílů a realizace opatření v oblasti pohybu lidí do organizace, z organizace a uvnitř organizace, v oblasti spojování pracovníků s pracovními úkoly v pravý čas a na správném místě, v oblasti formování a využívání pracovních schopností lidí, v oblasti formování pracovních týmů a v oblasti personálního a sociálního rozvoje těchto lidí.“ (Koubek, str. 93)*

### **1.3.3 Získávání, výběr a přijímání pracovníků**

**Získávání pracovníků** je činností, která zajišťuje dostatečný počet pracovníků v organizaci, resp. dostatečný počet uchazečů na volná pracovní místa. Na to má organizace vyhrazené určité náklady a termíny. Úkolem je tedy zajistit obsazení volných pracovních míst včas a s přiměřenými náklady.

Organizace obsazuje volná pracovní místa z vlastních nebo vnějších zdrojů. Mezi vnitřní zdroje pracovních sil patří pracovníci organizace, kteří jsou buď uspořeni (např. v důsledku technického rozvoje), uvolněni nebo převeleni na nově vytvořené pracovní místo. Vnější zdroje pracovních sil naopak tvoří pracovní síly na trhu práce, absolventi anebo pracovníci jiných organizací. Dále mezi vnější pracovní síly patří ženy v domácnosti, důchodci, studenti (jedná se tedy o brigády, práce na dohody) a pracovní zdroje v zahraničí.

Tyto zdroje mají své výhody i nevýhody. Obecně platí, že organizace ve vyspělých zemích dávají přednost obsazování pracovních míst z vnitřních zdrojů, především z důvodů finančních (např. náklady na inzerci), snadnějšího získávání informací a kratšího období adaptace na práci v organizaci.

Samotný proces získávání pracovníků se poté skládá z dvanácti kroků.

1. Identifikace potřeby získávání pracovníků
2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa
3. Zvážení alternativ, tzn. zrušení pracovního místa, rozdělení práce mezi jiná pracovní místa, pokrytí práce jinou formou úvazku nebo pokrytí práce pomocí externího dodavatele.

Další kroky následujeme, pokud se jedná o práci na plný úvazek nebo pokud lze práci pokrýt formou částečného úvazku či formou dočasného pracovního poměru.

4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků.
5. Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů (výše jsou zmíněné vnitřní a vnější zdroje pracovních sil)
6. Volba metod získávání pracovníků. Nejčastěji používané metody: uchazeči se nabízejí sami, doporučení současného pracovníka organizace, přímé oslovení vyhlédnutého jedince, vývěsky na místech v organizaci, ale i mimo ni, letáky, inzerce ve sdělovacích prostředcích, spolupráce se vzdělávacími institucemi, spolupráce s odbory, se sdruženími odborníků, s úřady práce, elektronické získávání pracovníků nebo využívání služeb komerčních zprostředkovatelen.
7. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů. Žádanými dokumenty jsou vyplněné dotazníky organizace, životopis a s ním související doklady o vzdělání a praxi, reference z předchozích zaměstnání, výpis z rejstříku trestů, lékařské vysvědčení o zdravotním stavu a v neposlední řadě průvodní dopis.
8. Formulace nabídky zaměstnání
9. Uveřejnění nabídky zaměstnání
10. Shromáždění dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi
11. Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací rozděluje uchazeče do tří skupin (velmi vhodní, vhodní a nevhodní).
12. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám. (Koubek, 2003)

### **Výběr pracovníků**

Proces výběru pracovníků navazuje na předvýběr uchazečů, který dělí uchazeče do tří skupin. Je pravidlem zvát uchazeče ze skupiny „velmi vhodní“, pokud jich je malý počet, jsou zařazeni do procesu výběru i uchazeči ze skupiny „vhodní“. (Koubek, 2003)

„Výběr musí brát v úvahu nejen odborné, ale i osobnostní charakteristiky uchazeče, jeho potenciál a flexibilitu. Musí mít strategickou povahu.“ (Koubek, 2003, str. 156)

Nejčastěji používanou metodou výběru pracovníků je výběrový rozhovor. Rozhovor může být buď strukturovaný, nebo nestrukturovaný. Strukturovaný rozhovor zahrnuje předem připravené otázky. Uchazeči jsou tedy hodnoceni na základě stejných kritérií. Nestrukturovaný rozhovor je hodnocen pomocí konfrontace verbální komunikace s neverbálními signály uchazečů. Dochází-li ke spojení těchto metod, nazýváme rozhovor polostrukturovaným. (Dvořáková, 2007)

Nejčastěji se vedou rozhovory:

- jednoho s jedním – zpravidla ho vede personalista, přímý nadřízený nebo vedoucí organizační jednotky
- před komisí – účast minimálně dvou tazatelů
- určené k ověření odborných znalostí – hodnotí tazatelé znalí pracovních činností a úkolů obsazovaného místa (Dvořáková str. 141)

Dalšími metodami výběru pracovníků mohou být např. testy pracovní způsobilosti, zkoumání životopisu, dotazník nebo také využití assessment centre.

### **Přijímání pracovníků**

„Přijímání pracovníků představuje řadu procedur, které následují poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání.“ (Koubek, 2003, str. 178)

V širším pojetí je zahrnut přechod pracovníka na jiné pracovní místo v rámci organizace. V užším pojetí jde o procedury týkající se nově přicházejícího pracovníka do organizace.

„Nejdůležitější formální náležitostí přijímání pracovníků je vypracování a pozdější podepsání pracovní smlouvy.“ (Koubek, 2003, str. 178)

Smlouvu tvoří jak organizace, tak samotný pracovník. Právní náležitosti upravuje Zákoník práce. Před samotným podpisem pracovní smlouvy je vhodné, aby nový zaměstnanec absolvoval vstupní lékařskou prohlídku. Práva a povinnosti vyplývající

z pracovního poměru, či z povahy práce musí zaměstnanec znát před podpisem pracovní smlouvy, pokud je smlouva nejmenuje. Po podpisu smlouvy je nový pracovník zařazen do personální evidence organizace.

Poté následují další kroky přijímání pracovníků. Prvním krokem by mělo být uvedení pracovníka na pracoviště, předání a představení nadřízenému. Ten následně představí pracovníka s ostatními zaměstnanci oddělení a seznámí pracovníka s jeho právy a povinnostmi. Následně mu poskytne veškeré informace o sociálně hygienických podmínkách práce. V samém závěru je pracovník zaveden na místo, kde bude vykonávat svou práci, je mu přiděleno a předáno nezbytné zařízení potřebné k výkonu práce i nezbytný materiál. (Koubek, 2003)

#### **1.3.4 Hodnocení pracovníků**

Zabývá se tím, jak pracovníci plní své úkoly. Personální útvary vyhodnocují práci zaměstnanců, konzultují výsledky a snaží se o zlepšení pracovních výkonů hodnocených pracovníků.

Existuje několik metod hodnocení pracovníků. Mezi nejpoužívanější metody patří hodnocení podle stanovených cílů, hodnocení na základě plnění norem, volný popis, hodnocení pomocí stupnice, checklist a již jednou zmíněné assessment centre. (Koubek, 2003) Poslední dva výrazy jsou níže vysvětlené.

Checklist je v podstatě dotazník. Obsahuje určité formulace týkající se pracovního chování pracovníka. Posuzovatel pak zaškrťává, zda se určitý typ chování u pracovníka vyskytuje či nikoliv. Patří mezi časově náročnější metody. Nevýhodou může být subjektivismus hodnotitele, který posuzuje odpovědi.

Assessment centre se účastní skupina pracovníků a skupina hodnotitelů. Výhodou metody je komplexnost posouzení. Skupina hodnotitelů se zpravidla skládá z nadřízených pracovníků, specialistů, za účasti psychologa a personalisty.

#### **1.3.5 Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru**

Rozmíst'ování pracovníků je činnost, která zajišťuje zařazení pracovníka na takové pracovní místo, které bude navazovat na jeho schopnosti a dovednosti a které mu umožní personální a sociální rozvoj.

Způsoby ukončení pracovního poměru dle Koubka (2003):

- propouštění pracovníků
- penzionování pracovníků
- rezignace pracovníků
- úmrtí pracovníka

Přitom první dva zmíněné způsoby může organizace do jisté míry ovlivnit.

### **1.3.6 Odměňování**

Problematika odměňování zahrnuje peněžní, nepeněžní odměňování a motivování pracovníků. Proto je úzce spojena s ostatními personálními činnostmi. (Koubek, 2003)

### **1.3.7 Vzdělávání pracovníků**

Vzdělávání pracovníků je činnost, která se zabývá rekvalifikací, rozšiřováním pracovních schopností, orientací a adaptací pracovníka na pracovní místo, ale i formováním osobnosti pracovníka.

Koubek (2003) ve své knize rozlišuje tři oblasti formování pracovních schopností člověka:

- oblast všeobecného vzdělávání – především sociální rozvoj jedince
- oblast odborného vzdělávání – zahrnuje základní přípravu na povolání, doškolení, přeškolení a orientaci pracovníků
- oblast rozvoje – do této oblasti spadá formování osobnosti jedince

### **1.3.8 Pracovní vztahy**

Tak, jak jsou pro organizaci důležití lidé, tak jsou důležité i vztahy mezi nimi. Proto organizace usilují o vytváření zdravých vztahů na pracovišti a mimo něj. K činnostem patří např. řešení konfliktů, řešení otázek komunikace, pořizování zápisů z jednání, zpracování informací o dohodách, zákonných ustanoveních apod. (Koubek, 2003)

### **1.3.9 Péče o pracovníky**

Péče o pracovníky zahrnuje dle Koubka (2003) tyto oblasti:

- pracovní doba a pracovní režim,
- pracovní prostředí,



- bezpečnost práce a ochrana zdraví,
- personální rozvoj pracovníků,
- služby poskytované pracovníkům na pracovišti, sem patří například stravování pracovníků, zařízení sloužící k osobní hygieně, oddechu a ukládání osobních věcí pracovníka, zdravotní služby, zajišťování ochranných pracovních pomůcek, apod.
- ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám,
- péče o životní prostředí.

### **1.3.10 Personální informační systém**

Personální informační systém je uspořádaný počítačový systém, který zjišťuje, uchovává, zpracovává a poskytuje detailní informace o pracovnících, o pracovních místech, o personálních činnostech a o vnějších podmínkách. (Koubek, 2003)

### **1.4 Specifika personální práce v malém a středním podniku**

Malé a střední firmy zpravidla nedisponují personálním útvarem či samotným personalistou. Spoléhají se na pracovníky organizace, které mají tyto činnosti, kromě jiných, na starost. Personální práce tak často vykonává vlastník firmy nebo některý z členů managementu firmy.

Podle Dvořákové (2007) se malý podnik ve skutečnosti zabývá jen výkonem těch činností, které potřebuje v krátkém období, zaměří se tedy jen na metody, o kterých si myslí, že jsou nejdůležitější z hlediska efektivního fungování organizace.

Pokud jde o personální plánování, vlastník či někdo z vedoucích pracovníků odhadne krátkodobou potřebu pracovníků z hlediska jejich počtu a struktury na základě vlastního úsudku, popřípadě přihlédne k doporučení svých podřízených.

Analýzu a popis práce malé podniky většinou nepovažují za činnost, která je nutně důležitá a tak jí nevěnují patřičnou pozornost. Pozornost věnují především činnostem získání a výběru zaměstnanců. Hodnocení pracovníka se uskutečňuje neformálně, neseписuje se a málokdy je zaměstnancům poskytnuta zpětná vazba. Pro efektivní fungování organizace musí nadále věnovat pozornost oblasti odměňování a vzdělávání

a rozvoji zaměstnanců. Proces adaptace a pozornost mu věnovaná je v malých firmách zpravidla podceňována. (Dvořáková, 2007)

Josef Koubek ve své knize Personální práce v malých a středních firmách (2011) upozorňuje na důležitost vykonávání personálních prací i v malých podnicích.

„Pro majitele a vedoucí pracovníky malých a středních firem je životní nezbytností osvojit si potřebné personální znalosti a dovednosti, protože právě tyto firmy jsou špatnou či nedostatečnou personální prací ohroženy daleko více než podniky velké. Majitelé a vedoucí pracovníci malých a středních firem si prostě musejí uvědomit, že personální práce je v jistém smyslu důležitější než ostatní manažerské činnosti a musejí to pochopitelně respektovat i při zvažování směrů svého vlastního odborného rozvoje a i odborného rozvoje ostatních vedoucích pracovníků firmy.“ (Koubek, 2011)

Menší podniky zpravidla využívají poradenských služeb v oblastech účetnictví a daňového poradenství. Josef Koubek ve své knize doporučuje, aby firmy využívali poradenství i v oblasti personální práce.

Pozornost určená personální práci přinese přinejmenším efektivnější využívání lidské pracovní síly, zlepšování jejího pracovního výkonu, žádoucí formování odborného profilu, větší spokojenost pracovníků a tím i méně konfliktů, menší fluktuaci, dobrou zaměstnavatelskou pověst, a tedy větší pracovní atraktivitu odrážející se ve snadnějším získávání pracovníků a jejich stabilizaci, větší loajalitu pracovníků a mnohé další. To se odrazí na hospodářských výsledcích a tempu rozvoje firmy. (Koubek, 2011)

## **1.5 Proces orientace**

*„Orientace pracovníků je důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků (popřípadě pracovníků přecházejících v rámci organizace na jiné pracoviště či pracovní místo) s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon pokud možno co nejdříve dosáhl požadované úrovně. Jeho úkolem je zkrátit období, po které tento pracovník nepodává standardní výkon a nedostatečně se orientuje v novém pracovním a sociálním prostředí.“ (Koubek, 2003, str. 180 – 181)*

Pokud se jedná o přechod dosavadního pracovníka organizace na jinou pracovní funkci, je možné použít pojem reorientace. Obsah orientace i struktura souboru písemných materiálů budou v tomto případě podstatně užší než u orientace nového pracovníka. S termínem reorientace se můžeme setkat i v souvislosti přizpůsobení, přeorientování pracovníků na nové podmínky a požadavky pracovních míst, například při změně techniky, technologie nebo změně výrobku. (Koubek, 2003)

### 1.5.1 Oblasti orientace

Orientace nových pracovníků se zaměřuje dle Koubka (2003) na tři oblasti:

- **Celoorganizační orientace**, která je zaměřená na přenos informací obecného rázu a je společná pro všechny pracovníky organizace.
- **Útvarová orientace**, jež charakterizuje detaily a zvláštnosti, kterými se útvar vyznačuje. Zpravidla je pro všechna pracovní místa v útvaru společná obsahem.
- **Orientace na konkrétní pracovní místo**, která má za úkol postihnout údaje diferencované dle charakteru a obsahu práce na konkrétním pracovním místě.

### 1.5.2 Objekty a subjekty orientačního procesu

Bedrnová a Nový (2007) uvádějí ve své publikaci také objekty a subjekty orientačního procesu. **Subjekty** řízení orientačního procesu jsou řídicí pracovníci. Kromě nich se na procesu orientace podílejí i pracovníci personálních útvarů.

**Objekty** procesu orientace lze rozdělit do následujících kategorií:

- **Noví pracovníci.** Rozhodujícím subjektem řízení procesu je v tomto případě bezprostřední nadřízený, který je odpovědný za jeho průběh.
- **Pracovníci, kteří se vrací na své původní pracoviště po delším čase.** Skupinu tvoří ženy po mateřské dovolené a pracovníci, kteří se vrací po delší nemoci nebo po delším pobytu v zahraničí.
- **Pracovníci, kteří mění pracovní zařazení.** Přechod dosavadního pracovníka na jinou pracovní funkci v organizaci.
- **Pracovní skupiny.** Stávají se objektem orientačního procesu při zavádění některých inovačních změn.

### 1.5.3 Uvádění pracovníků do podniku

Naopak Armstrong (2002) ve své publikaci „Řízení lidských zdrojů“ vymezuje jen dvě oblasti orientace, a to celopodnikovou orientaci a útvarovou orientaci. Následně pak vymezuje dvě oblasti uvádění nového pracovníka do podniku:

- **Uvádění pracovníků do podniku (celopodniková orientace).**

Pracovníci personálního útvaru (nebo osoby určené k procesu uvedení pracovníků do podniku) by měli probrat hlavní body celopodnikové orientace s každým jednotlivcem a probrat s ním případné otázky. Neměli by spoléhat na tištěné slovo.

- **Uvádění pracovníků do útvaru (útvárová orientace).**

Zpravidla jej provádí vedoucí útvaru. Ten uvítá nového pracovníka, seznámí ho s prací útvaru a formálně jej předá bezprostřednímu nadřízenému. Nové pracovníky bude zajímat, pro koho a s kým budou pracovat, jakou práci dostanou první den a jak vypadá jejich pracoviště. Bezprostřední nadřízený seznámí nového pracovníka s jeho spolupracovníky, s jeho právy a povinnostmi a měl by mu také přidělit školitele, pokud jím není on sám.

### 1.5.4 Členění adaptace

V odborné literatuře, s kterou autorka práce pracovala, je často zmiňován pojem adaptace pracovníků. Proces adaptace pracovníka má širší význam než proces orientace pracovníka v organizaci. Proces orientace je jednou ze složek procesu adaptace pracovníků.

„Adaptace člověka neznamená jen pasivní přijímání vlivu prostředí. Představuje širokou škálu aktivit od úplného přejímání a podřizování se až k úplnému odmítání okolních vlivů.“ (Mayerová, Růžička, 2008, str. 104)

Při sledování adaptačního procesu se pak rozlišuje pracovní adaptace a sociální adaptace:

- **„Pracovní adaptace** je přizpůsobení se jedince práci, pracovnímu prostředí a pracovním podmínkám. K pracovní adaptaci významně přispívá odborná příprava (zácvik, školení, vzdělávání).

- **Sociální adaptace** spočívá v začlenění jedince do existující struktury vzájemných vztahů v rámci pracovní skupiny i širšího prostředí provozu a organizace. Tento proces není normativně stanoven a probíhá převážně spontánně.“ (Mayerová, Růžička, 2008, str. 105)

### 1.5.5 Hlavní cíle procesu orientace

Proces orientace si ukládá tyto cíle:

- dosáhnout rychlého zařazení pracovníka do kolektivu a organizace
- dosáhnout adaptace pracovníka na styl práce v útvaru i organizaci, získání znalostí a dovedností potřebných k práci v organizaci v co nejkratší možné době
- ztotožnění pracovníka s cíli organizace
- zkrátit dobu adaptace nového pracovníka
- zkrátit dobu, po kterou pracovník nepodává plnohodnotný výkon požadovaný pracovním místem (Koubek, 2003)

### 1.5.6 Průběh a časový plán procesu orientace

Poté, co je nový pracovník přijat a projde procesem přijímání, dostává se na řadu orientační proces. Pokud je třeba pracovníka zacvičit či zaškolit, je mu přidělen instruktor či školitel (patron). Instruktor mu poskytne jednorázovou instruktáž, kdežto školitel jej bude zaškolovat a kontrolovat během celého období adaptace na novou práci a pracoviště.

Aby byly naplněny cíle orientačního procesu, je třeba poskytnout pracovníkovi všechny potřebné informace. Vzhledem k tomu, že se jedná o různorodé a rozsáhlé informace, je důležité, aby byl orientační proces rozprostřen do delšího časového úseku.

Orientace pak probíhá formálním způsobem, kdy jde o plánovitý proces zabezpečovaný personálním útvarem a bezprostředním nadřízeným. V případě neformálního způsobu, je to víceméně spontánní proces zabezpečovaný spolupracovníky.

Informace podávané pracovníkům mají jednak ústní formu, jednak písemnou. Ústní informace by mu měly být poskytovány po částech podle určité priority. (Koubek, 2003)

Písenné materiály, např. písemnosti týkající se pravidel bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, pracovní řád, informace o postupech při projednávání stížností, orientační balíček apod., můžeme předat pracovníkovi ještě před nástupem do práce. (Armstrong, 2002)

### **Orientační balíček**

Tato brožura by neměla být příliš upovídáná, naopak by měla jasně a prostě obsahovat vše, co potřebuje nový pracovník znát a může být uspořádána podle následujících bodů:

- stručná charakteristika podniku
- základní pracovní podmínky (pracovní doba, dovolená, apod.)
- odměňování
- nemoc a pracovní neschopnost
- udělování volna
- podniková pravidla
- disciplinární postupy
- postupy při stížnostech
- postup při povyšování pracovníků
- odborové záležitosti a záležitosti společných konzultativních výborů
- možnosti vzdělávání a výcviku
- otázky ochrany zdraví a bezpečnosti práce
- zdravotní péče a první pomoc
- možnosti stravování a občerstvení
- sociální program a péče o pracovníky
- pravidla pro telefonování a korespondování
- pravidla pro používání elektronické pošty
- cestovné a diety. (Armstrong, 2002)

Rozsáhlejší přehled položek orientačního balíčku popisuje ve své knize, například Koubek (Řízení lidských zdrojů, 2003).

Organizace může předat novým pracovníkům informace také pomocí formálních informačních kurzů. Kurzy jsou vhodné, pokud je zajišťuje personální útvar a pokud se

jedná o větší skupinu nových pracovníků. Obsah těchto kurzů je podobný obsahu orientačního balíčku. (Armstrong, 2002)

### **Časový plán**

Různá pracovní místa vyžadují různý obsah i dobu orientace, nelze tedy určit přesnou dobu trvání. Ta se může pohybovat v rozmezí několika dní do několika týdnů či měsíců. V každém případě by měl být tento proces dobře naplánován a prováděn pomocí vhodných metod, a to nejen k povaze pracovního místa, ale i s přihlédnutím k osobnosti pracovníka procházejícího orientací.

Průběh orientačního procesu může být rozdělen do dvou částí:

- **Období před nástupem do práce**

Před samotným podpisem smlouvy nebo při příležitosti sepsání smlouvy je vhodné předat pracovníkovi vybrané písemné materiály. Budoucí bezprostřední vedoucí pak udržuje kontakt s pracovníkem a pomáhá mu při řešení problémů a poskytuje mu další potřebné informace.

- **Období po nástupu do práce**

- období do jednoho měsíce zaměstnání

Začíná dnem nástupu do práce. První den pracovník absolvuje proces přijímání, získává potřebné informace a je proveden po organizaci, kde se seznamuje se spolupracovníky a pracovními úkoly.

Ještě během prvního týdne zaměstnání má nový pracovník několik pohovorů s nadřízeným, spolupracovníky a specialisty. Zařazuje se do kolektivu. Poté začíná průběžně plnit běžné povinnosti pracovního místa.

Následně může absolvovat krátká školení. Stále se pravidelně střetává se svým bezprostředním nadřízeným a pracovníkem personálního útvaru k vyhodnocení dosavadního průběhu orientace a řešení jejích problémů.

- období do šestého měsíce zaměstnání

Během tohoto období pracovník vykonává všechny úkoly pracovního místa, jednou za dva týdny by se měl setkat se svým bezprostředním

nadřízeným za účelem vyhodnocení průběhu orientace a řešení jejích problémů. Může absolvovat další školení z různých oblastí. Šestáým měsícem zaměstnání se proces orientace uzavírá a hodnotí se jeho pracovní výkon.

Tento plán je jen orientační, orientace může probíhat rychleji a může přesáhnout i dobu uvedených šesti měsíců. (Koubek, 2003)

### **1.5.7 Hodnocení orientačního procesu**

V průběhu procesu je důležité průběžně kontrolovat výsledky a napomáhat pracovníkům s potížemi. Před samotným závěrem procesu orientace je nezbytné zhodnocení výsledků procesu. Nejefektivnější zpětnou vazbou je rozhovor přímého nadřízeného se zaměstnancem. Adaptovanost nového zaměstnance posuzuje tedy buď přímý nadřízený, vedoucí organizační jednotky, patron (školitel) nebo jeho spolupracovníci. Dále je vhodné, aby se k samotnému procesu orientace vyjádřil pracovník, který jím prošel a zhodnotil ho, popřípadě uvedl návrhy na zkvalitnění procesu.

Výsledkem procesu orientace je adaptovanost zaměstnance, kterou charakterizují:

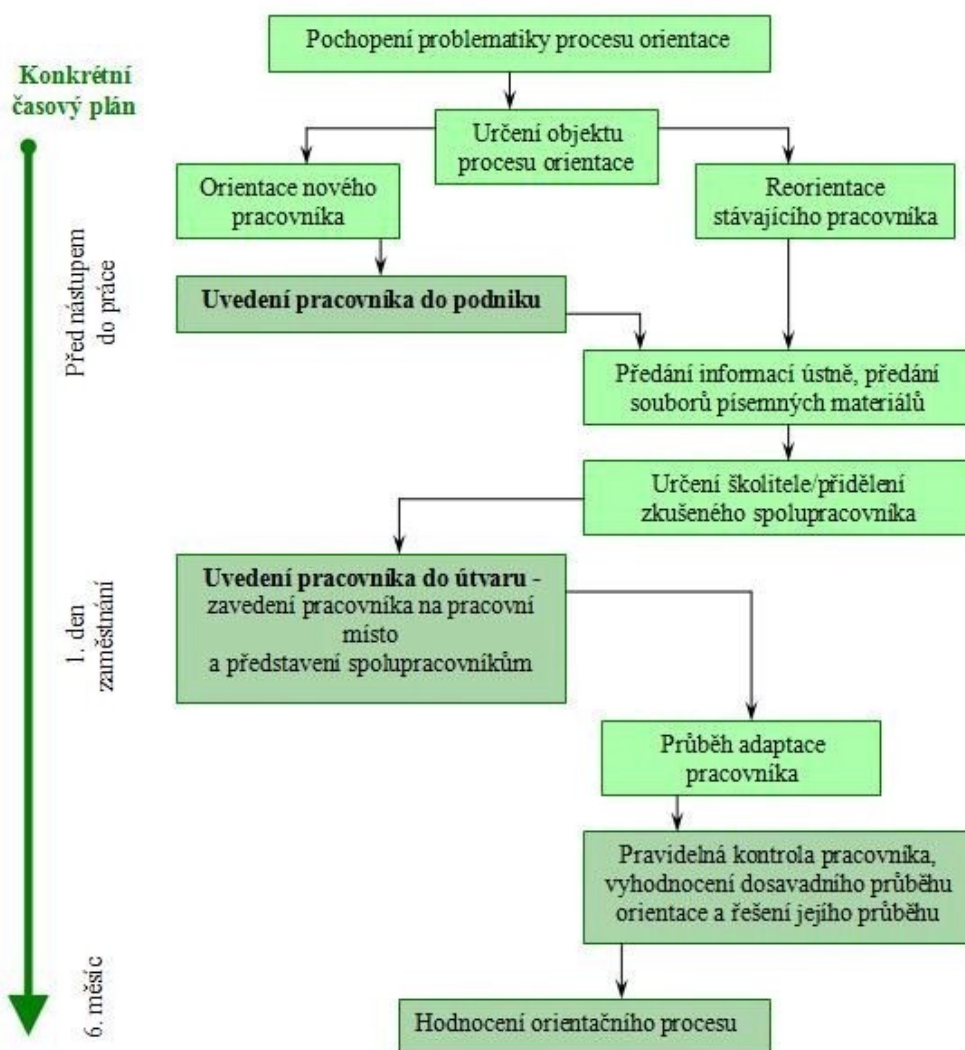
- odvedené výsledky práce z hlediska kvantifikovaných a slovně hodnotitelných kritérií,
- začlenění do sociálních vztahů, tzn. jak aktivně a často nový zaměstnanec spolupracoval s kolegy na pracovišti. (Dvořáková, 2007)



### 1.5.8 Shrnutí procesu orientace

V předchozích kapitolách byly uvedeny náležitosti a charakteristiky orientačního procesu. Pro lepší přehlednost je dále zobrazen plán procesu orientace.

Obrázek 3 – Plán procesu orientace



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

## 2 Charakteristika společnosti Artifex Instant, s. r. o.

### 2.1 Základní charakteristiky společnosti

- **Obchodní jméno:** Artifex Instant, s. r. o.
- **Právní forma podnikání:** společnost s ručením omezeným
- **Sídlo podnikání:** Plzeňská 529, Toužim (Karlovarský kraj)
- **Zápis do obchodního rejstříku:** 19. března 1998 u Krajského soudu v Plzni
- **Základní kapitál:** 500 000 Kč
- **Orgány společnosti:** valná hromada a jednatelé
- **Kapacita výroby:** 3300 tun granulovaných nápojů za rok
- **Počet zaměstnanců:** 55  
(www.justice.cz)

### 2.2 Popis činnosti organizace

Firma Artifex Instant společnost s ručením omezeným se zabývá výrobou instantních směsí pro přípravu studených a teplých nápojů, balením těchto instantních směsí a výrobou plastových obalů.

V současné době jsou ve firmě vyráběny:

- instantní granulované čaje
- instantní dětské čaje
- instantní nápoje do mléka
- Ice tea
- Instantní kaše a vločky
- Gastro nápoje
- Sportovní výživové doplňky

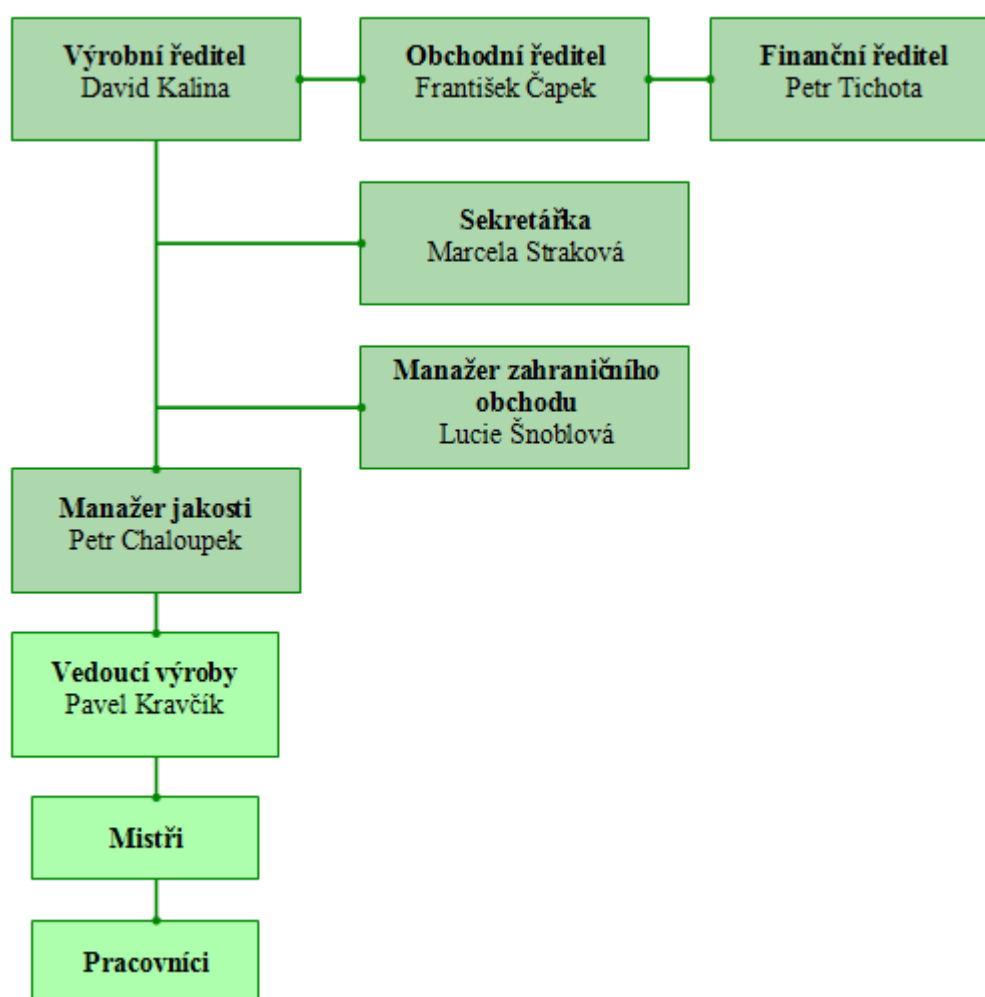
Firma se dále zabývá balením výrobku, balí například sušené mléko.

Výrobky firmy můžete najít v celé Evropě. Společnost své produkty dodává do Kuvajtu, Egypta, Spojených arabských emirátů, Libye, Španělska, Německa, Dánska, Polska, Ruska, Francie, Švédka, Slovenska, Švýcarska, Rakouska, Itálie, Slovinska, Maďarska, Litvy, Řecka, Turecka a na Kypr.

## 2.3 Vnitřní prostředí organizace

### 2.3.1 Organizační struktura

Obrázek 4 – Organizační struktura společnosti Artifex Instant, s. r. o.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Jako jednatelé působí obchodní ředitel František Čapek a finanční ředitel Petr Tichota.

Náplň práce ředitele výroby je následující:

- Řízení celé společnosti
- Realizace produktu – konkrétněji plánování a rozvíjení pro realizaci produkty, procesy podle určených a přezkoumaných požadavků návrhu a vývoje, nakupování, výroba a poskytování služeb, řízení monitorovacích a měřících zařízení
- Management ekonomiky jakosti – identifikování procesů z hlediska nákladů a spokojenosti zákazníka, analýza poměrů nákladů k celkovému zisku, zlepšování a monitorování výsledků
- Monitorování ekonomických aspektů – volba nákladného modelu, definování nákladů, zjišťování a evidence nákladů, vyhodnocení nákladů
- Plán marketingu – marketingový koncept, cenová politika, záruky
- Marketingová politika – vztah marketingu a politiky jakosti, vliv na ziskovou a marketingovou sféru
- Smlouvy
- Návrh a vývoj – plánování, přezkoumání návrhu a vývoje, ověřování, validace, verifikace, řízení změn, přezkoumání způsobilosti trhu, právní aspekty
- Nakupování – výběr a hodnocení dodavatelů, informace pro nakupování, ověřování nakupovaného produktu

Na návrhu a vývoji spolupracuje ředitel výroby s manažerem jakosti. Pro kontakt s médii je způsobilý pouze ředitel výroby.

Manažer zahraničního obchodu má na starosti vztahy se zahraničními zákazníky a záležitosti s tím spojené.

Petr Chaloupek, který je ve společnosti manažerem jakosti odpovídá za:

- Měření a analýzu produktu – prokázání shody, interní audit, řízení neshodného produktu, zlepšování produktu
- Normy a směrnice – vytváření a správnost norem a směrnic

- Zprávy pro management – podávané ústní formou, ale také písemné zprávy a jejich šíření
- **Management zdrojů** – lidské zdroje, odborná způsobilost zaměstnanců, výcvik, pracovní prostředí
- Identifikace a sledovatelnost produktu
- Řízení monitorovacích a měřících zařízení – určení měřících zařízení, značení měřidel k určení platnosti ověření, zabezpečení měřidel proti nežádoucím seřizením
- Spokojenost zákazníka
- Interní audit – provádět jej, stanovit kritéria auditu, předmět, četnost a metody auditu, zajistit objektivnost a nestrannost auditorů, předkládání zpráv o výsledcích
- Monitorování a měření procesů a produktů
- Analýza údajů – spokojenost zákazníka, shody s požadavky na produkt, analýza dodavatelů
- Opatření k nápravě neshod a preventivní opatření

Stručně řečeno uplatňuje manažer jakosti zásady managementu jakosti, podílí se na tvorbě, udržování a neustálém zlepšování systému jakosti organizace. Dále se podílí na přezkoumání efektivnosti systému managementu jakosti a prosazuje zlepšování výkonnosti systému managementu.

Pracovní náplní vedoucího výroby je:

- Řízení výrobních procesů – především kontrola přichozích surovin, obalových a spotřebních materiálů, kontrola probíhající výroby, kontrola a evidence hotových výrobků
- Plánování výroby – snaží o sladění požadavků zákazníků, majitelů a možností výroby

- Výběr zaměstnanců – snaha o univerzálnost a spolehlivost u již vybraných zaměstnanců, zajišťovat školení zaměstnanců, kontrola a zajišťování dodržování preventivní lékařské péče
- Objednávky – objednání surovin, obalových a spotřebních materiálů, komunikace s dodavateli, snaha o maximální kvalitu za minimální ceny

O aktuální informace podávané zaměstnancům se stará vedoucí výroby Pavel Kravčík a manažer jakosti. Ten je získává na základě konzultace s ředitelem výroby, která se koná každé ráno a na základě aktuálních požadavků vyplývajících ze soupisky, do které mají oba přístup. Následně vedoucí výroby napíše denní plán výroby na orientační tabuli.

Personální útvar ve společnosti není zřízen, personální činnosti vykonávají ředitel výroby společně s vedoucím výroby na základě vzájemně konzultace

### **2.3.2 Vývoj společnosti**

Firma byla založena roku 1998 jako výrobní společnost. Své první kroky započala firma s 12 zaměstnanci ve výrobní hale o rozloze 600 m<sup>2</sup> v Toužimi na Karlovarsku. O rok později, z důvodu malé kapacity, byly pronajaty další prostory a počet zaměstnanců se zvedl na 22. V druhé polovině roku 2001 rozhodlo vedení firmy o investici do nové, vlastní výrobní haly. Stavba byla dokončena v říjnu 2002 a od té doby již všechny staré výrobní provozy fungují v nových moderních prostorách. Prostory nové haly jsou mnohonásobně vyšší, rozloha skýtá 2100 m<sup>2</sup> a počet zaměstnanců se dostal k číslu 60. V roce 2005 se firma začala specializovat na výrobu instantních nápojů pro kojence a batolata. Postupně firma rozšiřuje spolupráci s nadnárodními firmami. Počet zaměstnanců se ustálil na hodnotě 55. V současné době se firma specializuje také na oblast sportovní výživy.

Pro rok 2012 byl jedním z ročních cílů firmy nákup vlastnických práv a převzetí výroby a distribuce sportovních výživových doplňků. Tento cíl firma splnila. Jedná se o tradiční doplňky stravy, koncentráty syrovátkových bílkovin a výrobků na jeho bázi, které jsou na českém trhu již po dobu 35 let.

Firma ARTIFEX INSTANT s.r.o. představuje v současné době typického výrobce a dodavatele instantních a granulovaných nápojů. (Výroční zpráva za rok 2011)

## **Politika společnosti**

- Plnit požadavky všech zákazníků
- Neustálé zvyšování kvality vyráběných produktů
- Dodržování maximální hygieny při výrobě
- Pravidelná inovace výrobního zařízení
- Zvyšování kvalifikace klíčových zaměstnanců
- Stabilita firmy
- Flexibilita (Management firmy Arřifex Instant, s. r. o., 2013)

Firma se snaží o maximální bezpečnost produktů a spokojenost zákazníků. Výrobky podrobuje neustálé kontrole. Kvalitě odpovídají i získaná ocenění. Firma získala tyto certifikáty:

### **IFS - International Food Standard**

Tento certifikát byl firmě udělen v roce 2006 a každý rok se tak firma podrobuje dozorovému auditu. Tato norma byla vytvořena německými prodejci v roce 2004 jako jednotný standard bezpečnosti potravin a je určena pro podniky, které vyrábějí nebo zpracovávají potraviny. O rok později se k Mezinárodnímu potravinovému standardu připojili i francouzští prodejci. (Výroční zpráva za rok 2011)

### **HACCP - Hazard Analysis and Critical Control Point**

Neboli Analýza rizik a tvorba kritických kontrolních bodů, co si pod tím představit? „Jde o jakýsi systém preventivních opatření, která slouží k zajištění zdravotní nezávadnosti potravin a pokrmů během všech činností souvisejících s výrobou, zpracováním, skladováním, manipulací, přepravou a prodejem konečnému spotřebiteli.“ (www.haccp.estranky.cz) Tento certifikát byl udělen firmě v souvislosti s auditem IFS.

### **Klasa**

Toto prestižní ocenění je udělováno již od roku 2003 ministrem zemědělství. Značka slouží spotřebitelům a odběratelům k lepší orientaci při identifikaci typických regionálních produktů a k prezentaci jejich kvality v porovnání s konkurenčními potravinami. Národní značka je výrobku propůjčena na dobu tří let, tato lhůta může být

prodloužena, pokud výrobek nadále splňuje podmínky pro udělení a pokud firma podá včas žádost o prodloužení vlastnictví značky. (Výroční zpráva za rok 2011)

### Ukazatelé rentability

- **ROE (Return on Equity)**

ukazatel rentability vlastního kapitálu = zisk/ vlastní kapitál

- **ROA (Return on Assets)**

ukazatel rentability celkových aktiv = zisk/ celková aktiva

Tabulka 1 – Ukazatelé rentability

(v celých tisících Kč)	2011	2010
Vlastní kapitál	21 567	32 473
Zisk	8 906	13 186
Celková aktiva	71 102	70 210
<b>Rentabilita kapitálu</b>	<b>41,29 %</b>	<b>40,1 %</b>
<b>Rentabilita aktiv</b>	<b>12,52 %</b>	<b>18,78 %</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Tabulka předkládá výsledky ukazatelů rentability. Společnost Artifex Instant měla v roce 2011 zisk 8 906 tisíc Kč, to činí bezmála 70 % zisku roku předešlého. V roce 2011 firma vytvořila z vlastního kapitálu zisk 41,3 %. Nárůst oproti roku minulému je něco málo přes 1,2 %. Tento malý rozdíl vychází z toho, že v roce 2011 klesl zisk a vlastní kapitál stejnou měrou oproti roku předešlému.

Větší rozdíl hodnot je patrný na ukazateli ROA, ukazatel se snížil o přibližně 6 %. Výsledek pro rok 2011 je nepříznivý z důvodu postupného růstu celkových aktiv a zároveň patrným poklesem zisku společnosti.

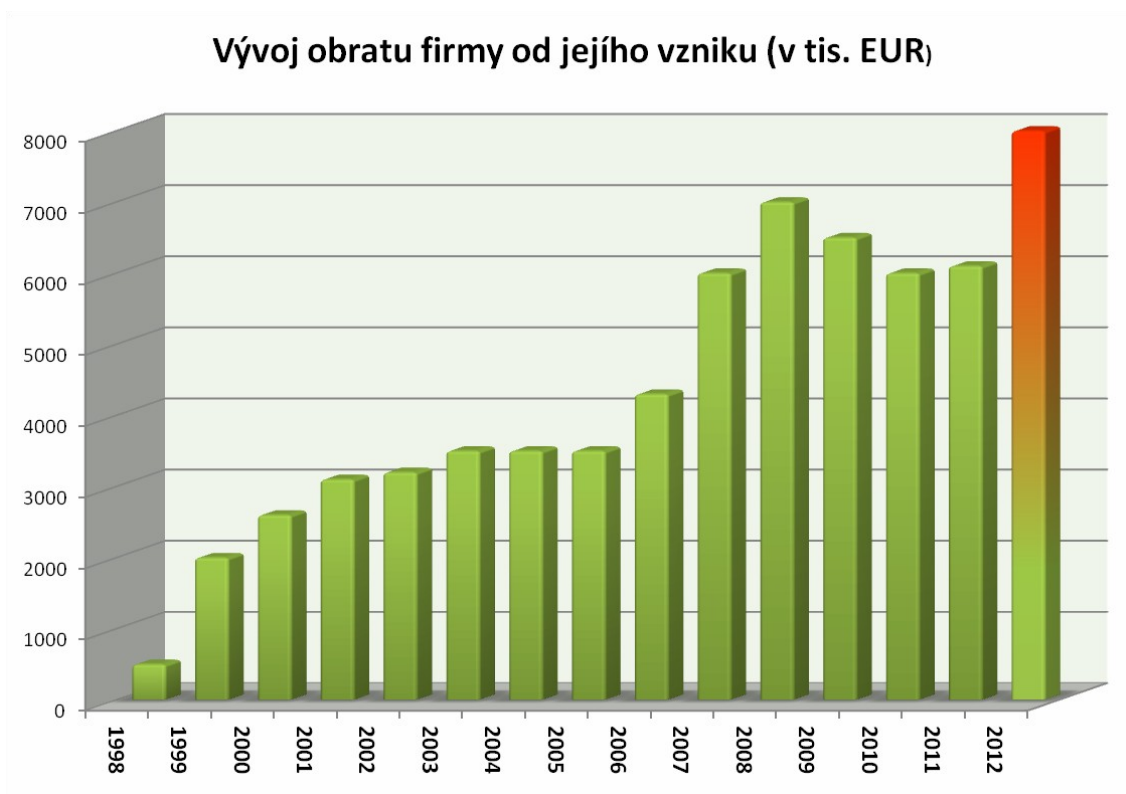
### 2.3.3 Vývoj obratu

Následující obrázek zobrazuje vývoj obratu od roku založení firmy 1998 do roku 2012. Od roku 2008 se postupně roční obrat snižoval, až v roce 2012 obrat rapidně vzrostl na bezmála 8 000 tisíc euro. Světová krize se v České republice projevila v letech 2008 až 2009. Krize se na obratu firmy neprojevila v takové míře, kterou očekávala. Pokles výše



obratu lze pozorovat v letech 2010 a 2011. Za poklesem stálo zdražení výrobků a s tím související přerušení spolupráce ze strany velkých odběratelů. Řetězce, které byli do té doby velkým odběratelem, sehnali jiné levnější dodavatele. Mezi výše zmíněné řetězce patří obchody Penny, Lidl, Billa a Kaufland.

**Obrázek 5 – Vývoj obrátu firmy Artifex Instant, s. r. o.**



Zdroj: Management firmy, 2013

V dalších letech společnost očekává minimálně stejnou výši obrátu. Poslední měsíce ukázaly, že obrát bude spíše vyšší než v roce minulém.

## **2.4 Vnější prostředí firmy**

### **2.4.1 Odběratelé**

Firma stanovuje roční plány pro jednotlivé odběratele. Mezi ně patří sesterská firma FRAPE FOODS, s.r.o., Humana GmbH, Hero CZ nebo také celosvětově známá firma Unilever.

Tyto operativní plány se v roce 2012 týkaly především odbytu, plánem byl vyšší objem dodávek než v minulých letech u všech odběratelů. Ze strany Unileveru byl vznesen

požadavek na nový výrobek. Tento požadavek firma také zařadila do svých plánů pro rok 2012.

### **2.4.2 Dodavatelé**

Artifex Instant, s. r. o. nakupuje:

- Suroviny – extrakty, cukr, glukózu, laktózu, aromata, ovocné prášky
- Materiál – obaly – fólie, dózy, kartony

Největším dodavatelem surovin je firma Barentz s.r.o. Cukr dodávají Moravskoslezské cukrovary, a.s. Mezi další významné dodavatele se řadí francouzská firma Roquette Frères, společnost s ručením omezeným Brenntag ČR a Plantextrakt GmbH.

Weidenhammer packungen GmbH, ABC pack Plus s.r.o., Kavalier glass, a.s. a akciová společnost Model Obaly, to jsou naopak dodavatelé obalového materiálu.

### **2.4.3 Distributoři**

Veškerý tuzemský odbyt zajišťuje firmě její sesterská společnost FRAPE FOODS, s.r.o. Všechny výrobky směřují kromě klasických malo a velkoobchodů také do zařízení veřejného stravování a potravinářských provozů. Hlavní podíl představuje zásobování všech řetězců supermarketů a hypermarketů. Logistika je zajištěna zčásti dopravou druhé sesterské společnosti FRAPE, s.r.o. a o zbytek se starají externí logistické firmy. (Výroční zpráva za rok 2011)

## **3 Praktická část**

### **3.1 Proces orientace ve společnosti**

Artifex Instant, společnost s ručením omezeným nemá písemně zpracovaný proces orientace. Samotný proces bude dále rozebrán v dalších kapitolách.

Samotnému procesu orientace logicky předchází získávání, výběr a přijímání pracovníků. Tyto procesy řídí vedoucí výroby a ředitel firmy. Ředitel firmy má na starosti postupy získávání, výběru a přijímání pracovníků do managementu firmy.

#### **3.1.1 Získávání pracovníků**

Pokud nastane potřeba obsadit nové pracovní místo či uvolněné pracovní místo, získává firma zaměstnance na základě spontánně došlých žádostí uchazečů o zaměstnání, na základě doporučení a na základě inzerce.

Záznamy o uchazečích o zaměstnání jsou uchovávány v kanceláři mistrů. Jedná se o vyplněné dotazníky, které si společnost vytvořila pro tyto příležitosti. Při uvolnění pracovního místa je místo nejprve nabízeno prostřednictvím stálých zaměstnanců firmy. Pokud z řady známých nebo z řad rodinných příslušníků nemá o pozici dělníka nikdo zájem, přichází na řadu vyplněné žádosti uchazečů. Z těch vybírá vhodného kandidáta vedoucí výroby.

Do managementu firmy nabírá pracovníky ředitel firmy. Procedura je v tomto případě stejná jako v předchozím případě, poptává se u známých a rodinných příslušníků stálých zaměstnanců firmy. V případě, že zde uchazeče nenacházejí, vypisují inzeráty.

Volná místa obsazuje firma z vnějších zdrojů pracovních sil. Vnitřních zdrojů pracovních sil využívá pouze v případě obsazení volného místa mistra.

#### **3.1.2 Výběr pracovníků**

Z výše zmíněných teoretických poznatků jsou známy metody výběru pracovníků. Společnost si zvolila metodu dotazníku v případě výběru dělníků, poté následuje výběrový rozhovor jednoho s jedním. Vedoucí výroby uchazeče kontaktuje a domluví si s ním schůzku.

Cílem procesu zajištění pracovníků je zabezpečení požadovaného množství kvalifikovaných a způsobilých pracovníků, kteří svou prací ovlivňují systém, jednotlivé procesy a jakost produktu a jsou vybíráni na základě těchto kvalifikačních požadavků:

**Tabulka 2 – Kvalifikační požadavky**

Profesní rozdělení		Požadavky	
Manažer jakosti		SŠ, schopnost organizovat	Dobry zdravotni stav, ZP
Vedouci výroby		SŠ, schopnost organizovat, plánovat	Dobry zdravotni stav, ZP
Mistr		Min. ZŠ, schopnost samostatného jednání, praxe ve firmě	Dobry zdravotni stav, ZP
Dělník	Skladník	Min. ZŠ, fyzická zdatnost, dobré kolektivní jednání. Držitel platného oprávnění řidiče motorových vysokozdvizných vozíků.	Dobry zdravotni stav, ZP
	Skladník (řidič)	Min. ZŠ, fyzická zdatnost, dobré kolektivní jednání. Řidičské oprávnění typu C.	Dobry zdravotni stav, ZP
	Dozař	Min. ZŠ, fyzická zdatnost, dobré kolektivní jednání	Dobry zdravotni stav, ZP
	Dělník	Min. ZŠ, fyzická zdatnost, dobré kolektivní jednání	Dobry zdravotni stav, ZP
Údržbář		Min. ZŠ, praxe	Dobry zdravotni stav, ZP

Zdroj: Management firmy, 2013

Nezbytné je absolvování vstupní prohlídky před nástupem do práce. Zkratkou ZP se rozumí zdravotní průkaz.

### 3.1.3 Přijímání pracovníků

Poté, co byl uchazeč o zaměstnání vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání, sejde se s vedoucím výroby. Přijímací pohovor zahrnuje představení společnosti, specifikaci pracovního místa a pochůzku po firmě. Vedoucí výroby seznámí pracovníka s jeho

právy a povinnostmi, zodpoví mu veškeré otázky a vysvětlí mu, co se od něj očekává. Následně jej představí mistrům. Povinnosti zaměstnanců jsou uvedeny v příloze B.

V případě, že se obě strany domluví na budoucí spolupráci, obdrží zaměstnanec dokumenty, které si v prostředí domova prostuduje a vyplní.

Jedná se o tyto dokumenty:

- Žádost o provedení výpisu ze zdravotnické dokumentace pro potřeby pracovně lékařské péče
- Žádost o provedení lékařské prohlídky ZPP – povinná vstupní prohlídka u závodní lékařky, posuzuje zdravotní způsobilost pracovníka
- Pracovní smlouva – jedná se o předem připravený formulář
- Osobní dotazník zaměstnance – pro potřeby účetní při zavádění zaměstnance do evidence, obsahuje:
  - Jméno a příjmení
  - Rodinný stav, informace o manželovi, manželce, o dětech, na které bude uplatňovat daňové zvýhodnění
  - Místo a datum narození
  - Rodné číslo, číslo občanského průkazu
  - Národnost a státní příslušnost
  - Trvalé bydliště
  - Dosažené vzdělání
  - Zdravotní pojišťovna

Dotazník je uveden v příloze A.

- Žádost zaměstnance o vyplácení mzdy na účet
- Mzdový výměr – zde je stanovena mzda podle pracovního zařazení zaměstnance (Management firmy, 2013)

Před samotným nástupem do práce se uchazeč znovu setká s vedoucím výroby a také s ředitelem výroby. Ten je mu formálně představen, jestliže k tomu při předešlé schůzce nedošlo. Kontrolují se a doplňují se materiály, které zaměstnanec obdržel. Stanoví se výše základní mzdy a sepíše se pracovní smlouva.

Následně jsou novému pracovníkovi přiděleny skříňka na čisté prádlo a skříňka na civilní oblečení a k nim pasující klíče. Nezbytná je zkouška firemního oblečení a obuvi pro určení velikosti a objednání pracovního oděvu. Pro přístup do budovy slouží snímač na otisky prstů, proto následuje sejmutí otisků prstů.

### **3.1.4 Proces orientace na pracovišti**

#### **Subjekty a objekty orientačního procesu**

Subjekty orientačního procesu jsou především ředitel výroby a vedoucí výroby.

Objekty jsou noví pracovníci a pracovníci, kteří mění pracovní zařazení nebo se vrací na své původní pracoviště po delší době.

Noví pracovníci procházejí celým procesem orientace, naopak pracovníci přeřazení na jiné pracovní místo a pracovníci vracující se na své původní pracoviště po delší době procházejí částečným procesem orientace, respektive procházejí jen některými oblastmi orientace.

#### **Oblasti orientace**

- **Celoorganizační orientace**

Celoorganizační orientaci vede vedoucí výroby. Postupuje dle zpracované příručky. Vysvětluje cíle a politiku společnosti. Veškeré informace poskytuje ústní formou.

Tuto část neabsolvují zaměstnanci přeřazení na jiné pracovní místo, ani pracovníci vracující se na své původní pracoviště.

- **Útvarová orientace**

Útvarovou orientaci má taktéž na starosti vedoucí výroby. Představuje pracovníka nadřazeným a seznamuje jej s pracovními postupy.

- **Orientace na konkrétní pracovní místo**

V případě dělníků je odpovědný mistr nebo mistrová za orientaci na konkrétní pracovní místo. Seznamuje pracovníka se spolupracovníky, s povinnostmi zaměstnanců a specifiky pracovního místa.

### **3.1.5 Průběh procesu orientace**

Tato kapitola navazuje na přijímání zaměstnanců jako důležitou část procesu orientace.

Před samotným nástupem obdrží zaměstnanec dokumenty na prostudování a pozdější podepsání. Jedná se o žádost o provedení výpisu ze zdravotnické dokumentace pro potřeby pracovně lékařské péče, žádost o provedení lékařské prohlídky, pracovní smlouvu, osobní dotazník zaměstnance, žádost zaměstnance o vyplácení mzdy na účet a mzdový výměr.

Zaměstnance provede vedoucí útvaru po firmě, ukazuje mu místo výkonu práce, šatny a místa, kde se nacházejí toalety. Současně mu vysvětluje povinnosti zaměstnance. Specifikuje pracovní místa a provoz jednotlivých částí výroby.

Vedoucí výroby představí zaměstnance vedoucím pracovníkům a bezprostřednímu nadřízenému. Spolupracovníkům už jej představuje mistr jako bezprostřední nadřízený.

Poté následuje zaškolení pracovníka.

### **3.1.4 Školení zaměstnanců**

Subjekty školení jsou vedoucí výroby, mistři a spolupracovníci. Veškeré školení probíhá ústně. Školitelé mají k dispozici záznamy o školení, ty zaměstnanci po procesu podepíší.

#### **Školení dělníků**

Před samotným nástupem do práce a během zkušební doby je nový dělník pečlivě proškolen v různých oblastech.

- Školení ISO – seznámení zaměstnance se systémem, s politikou a cíli firmy, s právy zaměstnanců. Provádí jej vedoucí výroby.

- Školení obsluhy – bezpečná obsluha strojů a zařízení, bezpečnost a ochrana zdraví při práci. Školení zpravidla vedou mistři.
- Školení HACCP – vypracovaná příručka, sanitální řád a skladištní řád. Informace předává ústně vedoucí výroby.
- Školení pracovníků o požární ochraně iniciuje bezpečnostní technik pravidelně. Při nástupu do práce jej provede vedoucí výroby dle zpracované příručky „Základní povinnosti zaměstnance při dodržování předpisů bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany“.
- Školení Hygienické minimum – provozní hygiena, alergenů, osobní hygiena, onemocnění z potravin a další. Odpovědnost za řádné proškolení zaměstnanců nese bezpečnostní technik.
- Školení zaměstnanců o alergenech a manipulaci s nimi. Zodpovědnou osobou je manažer jakosti.

Zkušební doba trvá standardně 3 měsíce. K uvedeným školením jsou vystavovány záznamy, které zaměstnanec podepíše. Následně se záznamy zařadí do osobní složky zaměstnance. Po školení je zaměstnancům předkládán test, který zhodnotí rozsah získaných poznatků.

Školení se vykonávají pravidelně a zaměstnanci jsou povinni se jich účastnit. Pravidelné roční školení je skupinové, provádí jej bezpečnostní technik, manažer jakosti a auditor. Každým rokem je nutná opakovaná zdravotní prohlídka v závislosti na zařazení pracovníka.

Před nástupem do práce je pracovníkovi vysvětlena problematika mzdových tarifů, zásady správné hygienické a výrobní praxe a klade se důraz na opatrnost při práci. Následuje předání ochranných pracovních pomůcek, tj. pracovní zástěry, chráničů sluchu, respirátoru, zdravotní obuvi, pokrývky hlavy, firemního pracovního oděvu. K tomu je vystaven protokol. Pokud je třeba pomůcky vyměnit, zapisuje se výměna do zmíněného protokolu.

V první den práce je zaměstnanec zařazen vedoucím výroby na pracoviště a je formálně předán bezprostřednímu nadřízenému. Ten se ho ujme, představí ho spolupracovníkům



a opět mu zopakuje povinnosti zaměstnance. Povinnosti zaměstnance je dokument, který je vyvěšen na nástěnce u šaten. Nástěnku jsou zaměstnanci povinni sledovat.

Dělník poté pracuje na přiřazeném pracovním místě a k dispozici jsou mu zkušení pracovníci. Pracovní postupy mu vysvětlí bezprostřední nadřízený. S případnými otázkami či problémy mu pomáhá vedoucí výroby, mistři nebo spolupracovníci. Zpravidla vše probíhá tak, že se výroba zpomalí, aby si nový pracovník v klidu osvojl pracovní postupy.

Pravidelně jej kontroluje bezprostřední nadřízený a vedoucí výroby. Vedoucí výroby se s novým zaměstnancem často setkává za účelem posouzení adaptace, spokojenosti pracovníka a řeší s ním případné otázky. Pro posouzení dále zpovídá bezprostředního nadřízeného, ostatní mistry a spolupracovníky. Před koncem zkušební doby provede vedoucí výroby vyhodnocení na pravidelné poradě. Porady se konají 1 do týdne a účastní se jich mistři, vedoucí výroby, manažer jakosti, ředitel výroby a sekretářka.

### **Školení mistrů**

Na pozici mistrů jsou jmenováni zkušení zaměstnanci firmy. Těch se ujímají již zapracovaní mistři.

Formální předání zaměstnance školiteli, sepsání nové smlouvy a předání veškerých informací zajišťuje vedoucí výroby. Školitel – mistr seznámí nového pracovníka s jeho povinnostmi, které jsou odlišné a specifikované pro práci mistrů a s jeho právy.

V dalších dnech mu vysvětluje pracovní postupy, seznamuje ho s problematikou a specifiky pracovního místa.

Doba školení je v tomto případě individuální v závislosti na schopnostech, vlastnostech a zkušenostech člověka. Předpokládaným plánem je doba tří měsíců.

Stejně jako v případě dělníků, následuje před koncem zkušební doby vyhodnocení zapracování pracovníka. Mistr se sejde s vedoucím výroby, manažerem jakosti a ředitelem výroby. Samozřejmostí je pravidelná kontrola procesu reorientace.

### **3.2 Shrnutí orientačního procesu**

Pro úplnost je nezbytné dodat informace o školení manažerů. Školení je prováděno interním auditorem a doba procesu orientace je značně individuální.

Celý proces orientace probíhá především v ústní podobě. Písemnosti jako povinnosti zaměstnance a pracovní postupy na různých pracovních místech jsou zaměstnancům k dispozici. V realitě vše probíhá tak, že se nový zaměstnanec zaučuje za chodu a veškeré potřebné informace mu předávají zkušení pracovníci. Tak se nový pracovník lépe začleňuje do stávajících vzájemných vztahů, adaptuje se v sociálním a současně v pracovním prostředí.

Za cíle si proces orientace ukládá rychlé začlenění pracovníka do kolektivu a organizace, osvojení si pracovních postupů v co nejkratší možné době a identifikaci zaměstnance s cíli a politikou organizace. Je tedy na společnosti, aby se procesu orientace náležitě věnovala. Pokud zaměstnanec projde procesem orientace úspěšně, odmění se společnosti svoji loajalitou. Firma získá zkušeného pracovníka, sníží se náklady a čas na zapracování nového pracovníka.

## **4 Zhodnocení procesu orientace v podniku Artifex Instant, s. r. o.**

### **4.1 Hodnocení průběhu procesu orientace zaměstnanci**

Pro zhodnocení průběhu procesu orientace byl zaměstnancům podniku předložen dotazník. Orientační dotazník, který měl za úkol poskytnout lepší přehled o vlastním procesu orientace ve společnosti, byl předložen managementu firmy, mistrům firmy a také dělníkům firmy.

Vzhledem k většímu počtu zaměstnanců se tato metoda jevila jako optimální. Dotazník byl předložen 30 zaměstnancům. Dále se autorka práce zaměřila na rozhovory se zaměstnanci, kteří si v nedávné době prošli procesem orientace.

Dotazník je uveden v příloze C.

### **4.2 Dotazníkové šetření**

V úvodu dotazníku jsou tři otázky, které dokládají základní charakteristiky respondentů, pohlaví, věk a pracovní zařazení. Dotazník obsáhl veškeré pozice ve firmě, dotazování byli muži i ženy napříč celým věkovým rozpětím. Následující otázky měli za úkol zorientovat se v průběhu procesu orientace.

#### **1) Pohlaví respondenta**

Dotazník vyplnilo 63% žen a 37% mužů. Ačkoliv je zde velký rozdíl, není způsoben výběrem respondentů. Podobné výsledky by vycházely i v případě dotazování všech zaměstnanců firmy.

#### **2) Věk respondenta**

60% dotazovaných osob je starších 35 let a zároveň mladších 50- ti let. Věkovou kategorii 18-34 let uvedlo 33% respondentů. 2 pracovníci jsou starší 50 let, v procentním vyjádření 7 % respondentů.

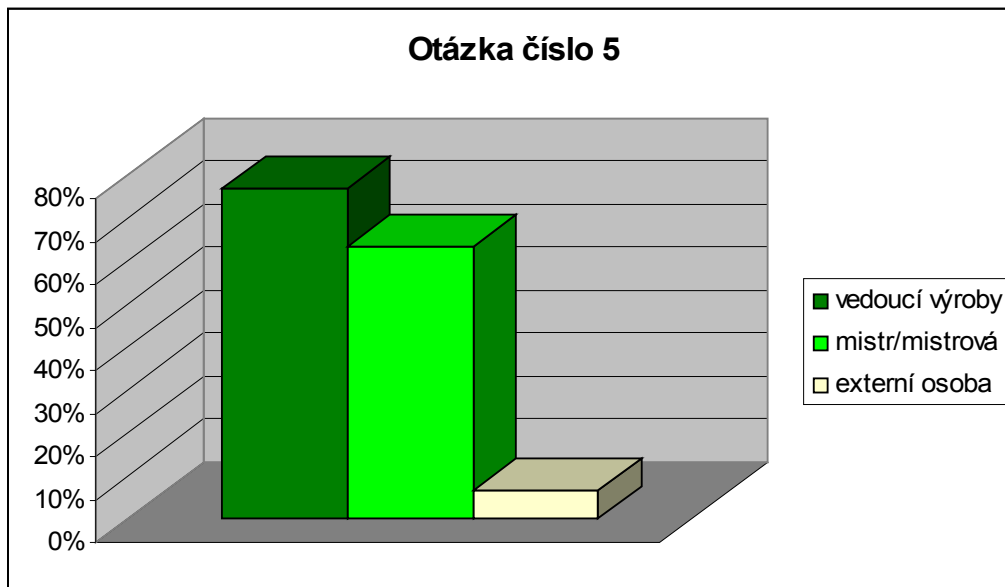
#### **3) Pozice ve firmě**

V tomto případě není vhodné používat procentní vyjádření. Na dotazník odpověděli dva manažeři, vedoucí výroby, 4 mistři a 23 dělníků.

#### 4) Školitel – otázka 4 a 5

První otázka byla uzavřená a měla za úkol zhodnotit, zda byl respondentovi přidělen školitel. Následující otázka se týkala osoby školitele. 100% dotazovaných uvedlo, že jim školitel přidělen byl. Na osobu školitele je zpracován následující graf.

Obrázek 6 – Dotazník a vyhodnocení páté otázky



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

77% respondentů označilo jako školitele vedoucího výroby, tyto odpovědi vyznačili dělníci. 63% respondentů označilo jako školitele mistra či mistrovou, z toho část označila pouze mistry (4 respondenti, pozicí mistři) a zbývající část osob uvedla jako školitele mistra a zároveň vedoucího výroby. Externí osobou bylo školeny 7 % respondentů, tak odpovídal management firmy.

#### 5) Práva, povinnosti a předpisy

Otázka: Seznámil Vás vedoucí s Vašimi právy a povinnostmi, s předpisy týkajícími se bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci?

Na uvedenou otázku opět odpovědělo 100% respondentů kladně.

#### 6) Seznámení s ostatními pracovníky

Ve dvou ze čtyř případů mistři uvedli, že nebyli formálně představeni ostatním pracovníkům oddělení. To však nebylo třeba vzhledem k vzájemným vztahům ve společnosti a s ohledem na fakt, že mistři jsou vybíráni z řad zkušených pracovníků, kteří navázali kontakty napříč celou organizací a s mistry byli seznámeni již při nástupu do práce nebo v průběhu zkušební doby.

Všichni dělníci byli seznámeni s ostatními pracovníky a tak i management firmy.

#### **7) Spolupracující zaměstnanci**

Všem pracovníkům napomáhali v průběhu procesu orientace ostatní spolupracovníci. To dokazuje, jak velkou roli hrají spolupracovníci v procesu orientace ve firmě Artifex Instant, s.r.o.

#### **8) Otevřené otázky týkající se zhodnocení procesu**

Proces orientace hodnotili zaměstnanci pozitivně. Nikdo ze zaměstnanců neuvedl návrh na zkvalitnění procesu.

Orientační dotazník splnil svůj účel a pomohl zorientovat se v procesu adaptace v různých odděleních.

### **4.3 Rozhovory se zaměstnanci**

Dále byly vedeny rozhovory se zaměstnanci, s manažerem jakosti, dvěma mistry, kteří se v nedávné době reorientovali a s dělníky.

Z rozhovorů vyplynulo, že:

- Zaměstnanci znají organizační strukturu společnosti.
- Dělníci neznají politiku společnosti a její cíle do budoucnosti, mistři jsou s problematikou seznámeni díky pravidelným poradám, kde se plány a cíle probírají.
- Ačkoliv dělníci uvádí jako školitele vedoucího výroby nebo mistry, jsou školiteli prakticky jejich spolupracovníci, současně jim pomáhají mistři, kteří jsou přítomni na pracovišti. Mistři jsou pracovníkům k dispozici v závislosti na jejich vlastní vytíženosti.
- Během procesu orientace se vytváří jakási hranice mezi informacemi o pracovních činnostech a informacemi o firmě, jejích cílech a politice. Předost dávají zaměstnanci informacím, které se bezprostředně týkají jejich práce, zajímá je pracovní vytíženost, pracovní postupy, pracovní podmínky a finanční podmínky. Na politiku a cíle firmy nekladou dělníci takový důraz, protože jsou motivováni především finanční odměnou a dobrými vztahy na pracovišti.

- Mistři i dělníci se musí stále učit zacházet se zařízeními. Firma ukládá velkou váhu inovacím a tak se lze často setkat s novými pracovními postupy. Člověk se adaptuje za chodu, a i když se častokrát výroba zpomalí, aby se předešlo chybám, je člověk ve stresu. Pracovníci se stresují tím, že se musí častokrát ptát svých spolupracovníků na postupy a na řešení různých problémů. Prakticky to vypadá tak, že stojí na svém místě a pokračují ve výrobních procesech a volají si na pomoc někoho ze spolupracovníků. To nemusí vyhovovat všem povahám.
- Jednotlivá školení probíhala během zkušební doby a byl na ně vyhrazen dostatek času. Zaměstnanci znají normy, problematiku bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a jsou obeznámeni se zásadami správné hygienické a výrobní praxe.
- Dělníci považují dobu procesu orientace 3 měsíců za dostatečnou. Během procesu orientace byl zaměstnanec pravidelně v kontaktu s vedoucím výroby. Mistři dobu školení stanovenou na 3 měsíce považují za dostačující.
- Sociální adaptace. Zaměstnanci se rychle a dobře orientují mezi ostatními zaměstnanci firmy. Ještě před příchodem znají vedoucího výroby a mistry. Do kolektivu se rychle a dobře začleňují. V průběžných hodnotících rozhovorech se ukazuje, že jsou noví zaměstnanci během procesu orientace spokojeni a vychází dobře s ostatními pracovníky.
- Veškeré informace jsou předávány v ústní podobě. Jedná se o různorodé a rozsáhlé informace a tak je mnohdy problém vše si zapamatovat.

#### **4.4 Návrhy**

V předchozích kapitolách jsou uvedeny některé nedostatky procesu orientace. V této kapitole se autorka práce zaměří na jejich řešení.

##### **1. Vyvarování se stresu.**

Proces orientace ve společnosti Artifex Instant, s.r.o. probíhá za chodu a zaměstnancům jsou přiděleni školitelé. V prvních dnech má každý nový zaměstnanec spoustu různorodých otázek a tak by bylo vhodné, aby s ním po celou pracovní dobu byl školitel nebo zkušený pracovník. Než si zaměstnanec osvojí různé pracovní postupy, měl by mu být přidělen pracovník, který mu bude

k dispozici a nebude muset zároveň vykonávat vlastní práci. Doba, po kterou mu bude pracovník k dispozici, by byla stanovena na jeden týden a pak by proces adaptace probíhal jako doposud.

## **2. Informace o politice a cílech firmy.**

Motivovat zaměstnance nepeněžní formou. Zaměstnanci nemají přehled o politice firmy a neznají cíle firmy. Bylo by vhodné zpracovat tyto informace do orientačního balíčku. Na nástěnku u šaten může firma vyvěsit výsledky firmy, zhodnocení cílů firmy nebo také roční plány firmy. Nástěnku sledují zaměstnanci každý den.

## **3. Písemné zpracování důležitých informací.**

Zaměstnancům je během doby procesu orientace sdělováno velké množství informací. Jsou zpracovány písemně, ale jsou k dispozici pouze školitelům, anebo jsou k dispozici zaměstnancům v jednom vyhotovení. Bylo by vhodné zpracovat přehledně a stručně důležité informace pro zaměstnance. Ty si zaměstnanec může odnést domů společně s dalšími dokumenty, které si odnáší před nástupem do práce.

V další kapitole je navrženo zpracování orientačního balíčku.

### **4.4.1 Orientační balíček**

Autorka práce navrhuje zpracování orientačního balíčku. Většina informací je zpracována v písemné podobě a tak by zpracování balíčku nezabralo tolik cenného času a usnadnilo by proces orientace nových pracovníků.

Orientační balíček by měl obsahovat všechny důležité informace a neměl by být příliš rozsáhlý.

#### **Obsah orientačního balíčku**

##### **– Stručná charakteristika podniku**

Tato část by obsahovala základní informace o podniku, organizační strukturu, politiku a cíle společnosti Artifex Instant, s.r.o.

Menší odstavec vyčlenit na historii firmy. Upozornit na získané certifikáty.

– **Pracovní podmínky, práva zaměstnanců**

Informace týkající se pracovní doby, povinností zaměstnanců a jejich práv.

– **Informace týkající se BOZP, požární ochrany, hygienického minima**

Vyčlenit nejdůležitější body:

- Povinnosti zaměstnavatele a povinnosti zaměstnance při výkonu práce týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.
- Povinnosti zaměstnanců při dodržování předpisu požární ochrany.
- Zásady správné hygienické a výrobní praxe.

– **Odměňování**

Otázky mzdového ohodnocení, vyplácení náhrad a odměn.

– **Plán školení**

Jak bude vypadat školení a kdo se jej bude účastnit. Vypracovat časový plán a představit jednotlivá témata školení. Lze přidat i testy, které má společnost vypracované.

#### **4.5 Přínosy pro organizaci**

Jestliže si firma správně nastaví proces orientace, přinese jí to následující výhody:

- sníží se pravděpodobnost odchodu pracovníka po skončení zkušební doby,
- sníží se náklady na zaškolení pracovníka,
- organizace získá motivovaného a loajálního pracovníka,
- v brzké době odvádí pracovník požadovanou práci na požadované úrovni, adaptuje se tedy na pracovní prostředí
- pracovníci se rychleji adaptují na sociálním prostředí.



## 5 Závěr

V bakalářské práci je vysvětlena důležitost a problematika procesu orientace jako jedné z mnoha personálních činností. Autorka práce si pro zpracování praktické části zvolila firmu Artifex Instant, s.r.o., která spadá do kategorie malých a středních podniků. Malé podniky často věnují pozornost jiným personálním činnostem a procesem orientace se nezabývají. Autorka práce chce upozornit na zvolenou oblast, upozornit na výhody, které proces orientace přináší, pokud je správně zpracován a aplikován.

Cílem bakalářské práce bylo zkoumat a aplikovat teoretické poznatky. V praktické části aplikovat teoretické poznatky, charakterizovat společnost, vysvětlit průběh procesu orientace v konkrétní firmě a zhodnotit proces orientace ve společnosti Artifex Instant, s.r.o.

Pro charakteristiku společnosti použila autorka práce internetové stránky, výroční zprávu společnosti Artifex Instant, s.r.o. a informace, které ji poskytlo vedení firmy.

Proces orientace vysvětlila za pomoci všech zaměstnanců firmy, od kterých získávala poznatky. Dále zpracovala orientační dotazník, který ji poskytl přehled o procesu orientace na různých pracovních místech.

Pro zhodnocení procesu orientace bylo použito rozhovorů a pozorování. Z dotazníků vyplynulo, že zaměstnanci hodnotí proces orientace kladně a nemají žádné konkrétní návrhy na zlepšení procesu orientace. Na základě rozhovorů a pozorování je patrné, že jsou v procesu určité problémy.

Noví zaměstnanci jsou v samotném počátku orientace ve stresu, protože jsou okamžitě zapojeni do výrobních procesů. Dále autorka zjistila, že zaměstnanci neznají politiku a cíle firmy. Proces orientace probíhá v ústní formě, tím pádem je náročný a zaměstnanci se soustředí na informace, které potřebují k bezprostřednímu vykonávání práce.

Proto se autorka práce zabývala návrhy na zlepšení procesu orientace a řešení problémů procesu v další části.

Autorka navrhuje, aby se novému zaměstnanci přidělil zkušený pracovník, který mu bude po určitou dobu k dispozici a bude se věnovat pouze jemu. Dalším návrhem je zpracování podkladů v písemné formě. Návrhy na informování zaměstnanců o cílech a politice firmy jsou hned dva. Prvním je vyvěšení cílů, politiky, výsledků a plánů na firemní nástěnku, kterou jsou zaměstnanci povinni sledovat. Druhým návrhem je zpracování informací do orientačního balíčku, kterým se autorka práce zabývá v další části. Zde navrhuje, co by měl orientační dotazník obsahovat.

V samotném závěru pak autorka jmenuje jednotlivé výhody, které správná aplikace procesu orientace přináší.

## **6 Seznam obrázků a tabulek**

### **Obrázky**

<b>Obrázek 1 – Význam lidských zdrojů.....</b>	<b>9</b>
<b>Obrázek 2 – Vztah vytváření, analýzy a redesignu pracovních míst a ostatních personálních.....</b>	<b>11</b>
<b>Obrázek 3 – Plán procesu orientace.....</b>	<b>25</b>
<b>Obrázek 4 – Organizační struktura společnosti Artifex Instant, s. r. o.....</b>	<b>27</b>
<b>Obrázek 5 – Vývoj obratu firmy Artifex Instant, s. r. o.....</b>	<b>33</b>
<b>Obrázek 6 – Dotazník a vyhodnocení páté otázky.....</b>	<b>44</b>

### **Tabulky**

<b>Tabulka 1 – Ukazatelé rentability.....</b>	<b>32</b>
<b>Tabulka 2 – Kvalifikační požadavky.....</b>	<b>36</b>

## 7 Seznam použité literatury

### Publikace

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2002, 856 s., ISBN 80-247-0469-2

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s., ISBN 978-80-7179-893-4

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualizované a doplněné vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, 288 s., ISBN 978-80-247-3823-9

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vydání, Praha: Management Press, 2003, 367 s., ISBN 80-7261-033-3

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2004, 168 s., ISBN 80-247-0405-6

### Další publikace

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené a doplněné vydání, Praha: Management Press, 2007, 798 s., ISBN 978-80-7261-169-0

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání, Praha: Management Press, 2007, 400 s., ISBN 978-80-7261-168-3

MAYEROVÁ, Marie a RŮŽIČKA, Jiří. *Psychologie v hospodářské praxi*. 4. vydání, Plzeň: Západočeská univerzita, 2008, 236 s., ISBN 978-80-7043-614-1

### Internetové zdroje

Obchodní rejstřík. [online] Praha: Ministerstvo spravedlnosti 2012, [cit. 2013-03-11]. Justice.cz. Dostupné z:

<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a369437&typ=full&klic=7tyj1t>

HACCP [online] Co znamená HACCP [cit. 2013-03-11]. Estranky.cz. Dostupné z :  
<http://www.haccp.estranky.cz/clanky/haccp/co-je-haccp/>

## **Další zdroje**

Management firmy Artifex Instant, s.r.o.

Výroční zpráva za rok 2011

## **8 Seznam příloh**

**Příloha A:** Osobní dotazník zaměstnance

**Příloha B:** Povinnosti zaměstnanců

**Příloha C:** Orientační dotazník

## Příloha A: Osobní dotazník zaměstnance



ARTIFEX INSTANT s.r.o.

### Formulář F16

#### Osobní dotazník zaměstnance

Jméno..... Příjmení.....

Rodné příjmení..... Další příjmení (postupně).....

Místo narození..... Okres.....

Rodné číslo..... Číslo OP.....

Národnost..... Státní příslušnost.....

Nejvyšší dosažené vzdělání.....

#### Bydliště – trvalé

Ulice, č.p..... Město..... PSČ.....

**Kontaktní adresa** (pokud je odlišná od trvalého bydliště)

.....

**Zdravotní pojišťovna**.....

**Bankovní spojení**.....

**Pokud pobíráte důchod** uveďte jaký a od kdy.....

#### Manžel/-ka

Jméno..... Příjmení.....

Rodné číslo.....

Zaměstnavatel.....

**Počet vychovaných dětí** (pouze u žen):.....

#### Děti, na které budete uplatňovat daňové zvýhodnění:

(doložit kopie rodných listů a potvrzení manžela-ky, že neuplatňuje ze svých příjmů)

Jméno..... Příjmení.....

datum narození..... rodné číslo.....

Jméno..... Příjmení.....

datum narození..... rodné číslo.....

Jméno..... Příjmení.....

datum narození..... rodné číslo.....

Udělují tímto firmě ARTIFEX INSTANT s.r.o. souhlas s uveřejňováním mého rodného čísla a s užíváním mých osobních údajů.

**Podpis:**

Zpracoval: P.CHALOUPEK

schválil: D.KALINA

platné od: 25.6.09

za správnost:

## Příloha B: Povinnosti zaměstnanců



ARTIFEX INSTANT s.r.o.

### Příloha P<sub>16</sub>

#### Povinnosti zaměstnanců

Povinnosti jsou rozděleny jako všeobecné a dále pro jednotlivé úseky výroby. Nedodržení těchto povinností bude bráno jako hrubé porušení pracovní kázně.

##### **Povinnosti všeobecné:**

- přísný zákaz kouření v celém objektu mimo vyhrazený prostor (kuřárna), kouření je povoleno pouze o svačině a krátké kuřácké přestávce
- dodržovat pracovní dobu a během ní být pouze na určeném pracovišti
- dodržovat všechny pokyny a příkazy nadřízeného
- povinnost na požádání zaměstnavatele nebo jím pověřené osoby (vrátný) otevřít a ukázat osobní skříňku – vždy za přítomnosti třetí osoby (svědka)
- povinnost na požádání nadřízeného nebo zaměstnavatelem určené osoby (vrátný) ukázat obsah tašek – vždy za přítomnosti třetí osoby (svědka)
- zákaz nošení a konzumace jídla a pití na hale, toto povoleno pouze ve svačिनové místnosti
- zákaz nošení skleněných předmětů do výroby (výjimkou jsou brýle)
- zákaz nošení řetízků, prstenů, hodinek, náramků a náušnic nezakrytých čepicí
- zákaz nošení mobilních telefonů do výroby s výjimkou telefonů firemních
- nepoužívat alkoholické nápoje během pracovní doby i před nástupem na směnu
- zákaz nošení do zaměstnání všech věcí souvisejících s činností firmy (cukr, glukóza, kyselina citronová, sušená smetana atd.)
- povinnost sledovat informace umístěné na nástěnce u šaten
- parkovat osobní vozidla a kole pouze na vyhrazených místech
- dodržování zásad probraných při školení BOZP a PO
- dodržovat zásady správné hygienické praxe (hygienické minimum) viz. samostatný protokol
- povinnost údržbáře používat ochranný plášť společně s čepicí při vstupu do výroby
- povinnost zaměstnanců užívat ochranné pomůcky, včetně čepic
- zákaz používání parfémů a kolínských vod (vyjma prostředků osobní hygieny jako mýdlo, antiperspirant, šampon)
- povinnost hlásit sebemenší úraz nadřízenému a zajistit si tím patřičné ošetření, při obdržení náplasti/í na poraněné místo je povinností zaměstnance stav této náplasti během pracovní doby sledovat
- povinnost zaměstnanců oznámit zahájení pracovní neschopnosti a ohlásit o jaké onemocnění se jedná

**Další povinnosti jsou vypracovány pro jednotlivá střediska zvlášť a zaměstnanci s nimi jsou seznámeni. Tuto skutečnost potvrdí svým podpisem.**

Zpracoval: P.CHALOUPEK

schválil: D.KALINA

platné od: 25.6.09

za správnost:



## **Příloha C:**

### **Orientační dotazník**

Dobrý den,

prosím Vás o doplnění dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce. Jsem studentkou fakulty ekonomické na západočeské univerzitě. Odpovědi dále zpracuji a vyhodnotím ve své práci. Téma práce je proces orientace v podniku, jedná se o seznamování nového pracovníka (nebo také pracovníka převedeného na jiné pracovní místo) s organizací, pracovními podmínkami, sociálním prostředím, s úkoly a se znalostmi a dovednostmi, které k plnění úkolů bude potřebovat.

Odpovědi zaznamenejte prosím kroužkováním uvedených možností. Na poslední dvě otázky odpovězte dle svého uvážení.

Dotazník je anonymní.

Děkuji Vám,

Kravčíková Markéta

- 1) Respondent
  - a) žena
  - b) muž
  
- 2) Věk
  - a) 18-34
  - b) 35-49
  - c) 50 a více let
  
- 3) Jaká je Vaše pozice ve firmě?
  - a) dělník/dělnice
  - b) mistr/mistrová
  - c) vedoucí výroby
  - d) management firmy
  
- 4) Byl Vám přidělen školitel při nástupu do práce?
  - a) Ano
  - b) Ne



## **Abstrakt**

KRAVČÍKOVÁ, M. *Proces orientace v podniku*. Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 54 s., 2013

**Klíčová slova:** adaptace, lidské zdroje, personální činnosti, proces orientace,

Předložená práce je zaměřena na proces orientace zaměstnanců v podniku.

První část pojednává o procesu orientace obecně a logicky dává v jeden celek personální činnosti v souvislosti s řízením lidských zdrojů. Jsou zde předloženy poznatky ze studia odborné literatury. V druhé části je provedena charakteristika konkrétní společnosti, činnost organizace, její vývoj, vnitřní a vnější prostředí.

V praktické části se práce zabývá analýzou procesu orientace v konkrétní společnosti. Jsou zde uvedeny konkrétní personální činnosti a samotný proces orientace v organizaci. Poslední, čtvrtá část provádí vyhodnocení procesu na základě dotazníkového šetření a na základě rozhovorů se zaměstnanci. Jsou uvedena opatření, které povedou k zlepšení efektivnosti procesu orientace.

## **Abstract**

KRAVČÍKOVÁ, M. Process of orientation in a company. Bachelor Thesis. Cheb: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Plzeň, 54 p., 2013

**Key words:** adaptation human resources, personal activities, process of orientation,

This thesis deals with the process of orientation of employees in a company.

The first part is about the process of orientation in general and rationally gives in one unit the personal activities in connection with the management of human resources. This thesis is based on studies of reference literature. In the second part it is described the characteristics of concrete company, organization's activities, its progress, internal and external environment.

The practical part is focused on analyzing the complete process of orientation in concrete company. They are specified particular personal activities and process of orientation in the company. Last part is focused on evaluation of process based on questionnaire and on interview with the employees. There are proposed measures to improve efficiency of the process of orientation.