

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

HOSPODÁŘSKÁ FAKULTA

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

1995

Ing. PETRA BUREŠOVÁ

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

HOSPODÁŘSKÁ FAKULTA

Obor: Podniková ekonomika

ZADÁNÍ BAKALÁRSKÉ PRÁCE

**PERSONÁLNÍ MANAGEMENT VE STRUKTUŘE
ŘÍZENÍ A. S. SNAHA JAROMĚŘ**

HF - KPE -

Ing. PETRA BUREŠOVÁ

Vedoucí práce: Doc. Ing. Václav Urbánek, CSc., katedra podnikové ekonomiky

Konzultant: Josef Sochor, ředitel a. s. Snaha Jaroměř

Počet stran: 43

Počet příloh: 8

Datum odevzdání: 22. prosince 1995

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Katedra podnikové ekonomiky

Školní rok 1995/96

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

pro Ing. Petru B u r e š o v o u

obor č. 6268 - 7 Podniková ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu zákona č. 172/1990 Sb o vysokých školách a navazujících předpisů určuje tuto bakalářskou práci:

Název tématu: Personální management ve struktuře řízení
a.s. Snaha Jaroměř.

Zásady pro vypracování:

Aplikujte znalosti personálního managementu na personální řízení v a.s. Snaha Jaroměř.

- současný stav personálního managementu
- obecné informace o a.s. Snaha Jaroměř
- funkce personálního managementu ve struktuře a.s. Snaha Jaroměř
- navrhnete možné změny v personálním řízení a.s. Snaha Jaroměř

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Univerzitní knihovna
Voroněžská 1329, Liberec 1
PSC 461 17

V 2/96 Hb

KPE/PE
430, 8 příl.

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury pod vedením vedoucího a konzultanta.

Chci tímto vyjádřit svou vděčnost panu Josefu Sechurovi za poskytnutá informace a přátelskou spolupráci. Dále bych chtěla poděkovat panu Doc. Ing. Václavu Urbánkovi za odborné vedení práce.

V Liberci dne 22. prosince 1995

Ing. Petra Burešová



V Liberci dne 22. prosince 1995

Ing. Petra Burešová



Číslo stránky: 4

1.1

1.1.1

1.1.2

1.1.3

1.1.4

1.1.5

1.1.6

1.1.7

1.1.8

akciová společnost

akciová společnost Snaha Jaroměř

zákoník práce

obrázek číslo

tabulka

například

a podobně

a další

to znamená

Touto cestou bych chtěla poděkovat všem, kteří mi byli nápomocni při vypracování bakalářské práce. Zejména děkuji paní Haně Sochorové a panu Josefu Sochorovi za poskytnuté informace a příjemnou spolupráci. Dále bych chtěla poděkovat panu Doc. Ing. Václavu Urbánkovi za odborné vedení práce.

V Liberci dne 22. prosince 1995

Ing. Petra Burešová

Burešová

Seznam použitých zkratk:

a. s.	akciová společnost	7
a. s. S. J.	akciová společnost Snaha Jaroměř	
ZP	zákoník práce	9
obr. č.	obrázek číslo	10
tab.	tabulka	11
např.	například	11
apod.	a podobně	11
atd.	a další	
tzn.	to znamená	15
3. PREZENTACE a. s. SNAHA JAROMĚŘ		
3.1	vznik a historie a. s. Snaha Jaroměř	15
3.2	Vyrobní zaměření společnosti	16
3.3	Postavení na trhu a. s. Snaha Jaroměř	17
4. FUNKCE PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU VE STRUKTUŘE a. s. SNAHA JAROMĚŘ		
4.1	Planování lidských zdrojů	22
4.2	Nábor pracovníků	23
4.2.1	Cesty při hledání nových zaměstnanců	24
4.3	Výběr pracovníků	25
4.4	Orientace a umocnění	27
4.4.1	Účast na práci kolektivní	28
4.5	Motivace pracovníků	34
4.6	Odměňování pracovníků	36
4.7	Administrativní práce	37
5. MOŽNÉ ZMĚNY V PERSONÁLNÍM ŘÍZENÍ a. s. SNAHA JAROMĚŘ		
5.1	Náborový diagnostický program	40
6. ZÁVĚR		
LITERATURA		

Obsah:

1. ÚVOD	7
2. SOUČASNÝ PERSONÁLNÍ MANAGEMENT	9
2.1. Úkoly personálního managementu	10
2.2. Funkce personálního managementu	11
2.2.1. Hlavní druhy činností personálního oddělení	11
3. PREZENTACE a. s. SNAHA JAROMĚŘ	15
3.1. Vznik a historie a. s. Snaha Jaroměř	15
3.2. Výrobní zaměření společnosti	16
3.3. Postavení na trhu a. s. Snaha Jaroměř	17
4. FUNKCE PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU VE STRUKTUŘE	
a. s. SNAHA JAROMĚŘ	19
4.1. Plánování lidských zdrojů	22
4.2. Nábor pracovníků	23
4.2.1. Cesty při hledání nových zaměstnanců	24
4.3. Výběr pracovníků	28
4.4. Orientace a umístění	31
4.4.1. Volba metod školení	33
4.5. Hodnocení pracovníků	34
4.6. Odměňování pracovníků	35
4.7. Propouštění pracovníků	37
5. MOŽNÉ ZMĚNY V PERSONÁLNÍM ŘÍZENÍ a. s. SNAHA JAROMĚŘ	
5.1. Navržená doporučení pro praxi	40
6. ZÁVĚR	42
LITERATURA	43

1. ÚVOD

Management lidských zdrojů, nebo také častěji používaný pojem personální řízení podniku, má za cíl vytvořit takový sociální potenciál v podniku, který je schopen reagovat a plnit jeho ekonomické cíle. Zabezpečuje všechny metody a techniky nutné při procesu tvorby lidských zdrojů v podniku. Management lidských zdrojů zahrnuje především dvě základní oblasti personálních aktivit :

1. administrativní činnosti spojené s plánováním pracovních sil, přijímáním a výběrem pracovníků, jejich vyhodnocováním, stanovením jejich platu, uzavíráním pracovních smluv atd.,

2. motivační činnosti (motivování lidí, jejich vedení, řešení konfliktů na pracovišti, tvorba týmu), atd.

Všechny tyto činnosti nabývají stále více na významu. Ukázalo se, že lidský potenciál je nejdražším a nejcennějším zdrojem činnosti podniků a institucí a předpokladem jejich úspěšného fungování a prosperity. V současnosti je volen podstatně jiný přístup k motivaci pracovníků, než tomu bylo dříve. Tento vývoj je ovlivňován celou řadou faktorů, jako například vývoj společnosti, změna názorů na postavení jednotlivce ve společnosti, nové psychologické teorie, změny ve způsobu výroby aj. Přístup k postavení člověka v organizaci můžeme z historického hlediska rozdělit do několika základních období:

1. Období paternalismu (asi 1875 - 1920)

Většina velkých továren v této době ovlivňovala téměř všechny oblasti v životě místní komunity, bydlení, nemocnice, obchody, školy, způsob trávení volného času. Továrny měly v komunitě "otcovské" postavení. Řídící pracovníci podniku očekávali od dělníků poslušnost, tvrdou práci a loajalitu. Dělník byl plně závislý na "šéfovi", neměl žádnou odpovědnost, vyžadoval neustálý dozor nad svou prací. Příklady: Philips - Eindhoven (Nizozemí), Michelin - Crairmont Ferrand (Francie), Baťa - Zlín (Československo).

2. Období vědeckého řízení (asi 1900 - 1930)- představitel Frederick W. Taylor (1856 - 1915).

Období je typické zaváděním pásové výroby a rychlým zvyšováním produktivity práce. Pracovní postupy jsou rozdělovány na jednoduché úkony, potřeba kvalifikovaných dělníků klesá. Výše mzdy je přímo úměrná na množství vyrobených výrobků. Řídící pracovník zná dělníkovu práci lépe než on sám, vychází přitom z předpokladu, že dělník je v podstatě líný a je třeba jeho práci nestále kontrolovat. Motivace výkonu dělníka založena pouze na peněžním ocenění.

3. Management mezilidských vztahů (asi od 1930) - představitel Elton Mayo (1880 - 1945)

Management mezilidských vztahů vychází z Mayových výzkumů, podle kterých výkonnost dělníka není výsledkem horších či lepších pracovních podmínek, způsobu odměňování atd., ale výsledkem psychologických a sociologických faktorů práce. Silnější než ekonomická situace se u pracovníků projevuje motivace jako kultura a morálka pracovního kolektivu, možnost vyjádření svého názoru apod. Pracovníci musí mít pocit, že jsou potřební a důležití, chtějí mít pocit uznání své individuality.

4. Management lidských zdrojů (asi od 1950) - představitelé Maslow, Mc Gregor aj.

Podle této koncepce nejsou hlavní motivací práce dělníků jen peníze, pocit bezpečnosti, uznání práce, ale i její smysluplnost, její úspěšnost, pocit rozvinutí schopností pracovníka. Pracovníkům je předávána podstatně větší rozhodovací odpovědnost za plnění cílů, vedoucí pracovníci jsou spoluodpovědní za dosažení těchto cílů. Koncepce vychází z toho, že většina pracovníků je schopnějších a tvořivějších a mají vysoký stupeň sebekontroly a odpovědnosti, než se kdy dříve předpokládalo. Mc Gregor rozdělil přístup vedoucích pracovníků k podřízeným do dvou základních skupin, teorie X (spojená s teoriemi paternalismu a vědeckého řízení) a teorie Y (spojená s teoriemi managementu mezilidských vztahů a lidských zdrojů).

2. SOUČASNÝ PERSONÁLNÍ MANAGEMENT

Účelem personálního managementu je vést lidi k tomu, aby se co nejvíce podíleli na zvyšování produktivity dané organizace. Tento účel prochází analýzou i praxí managementu personálních zdrojů, také často nazývaného personálním managementem. Analýza personálního managementu se zabývá tím, co dělají a co by měli dělat manažeři z personálních oddělení. Ve skutečnosti se pod touto definicí skrývá taková činnost, která přispívá ke zvyšování přínosu lidí v oblasti produktivity dané organizace.

Produktivitu organizace vyjadřuje poměr mezi výstupními hodnotami organizace (zboží a služby) a vstupními hodnotami organizace (lidé, kapitál, materiál, energie).

$$\text{PRODUKTIVITA} = \frac{\text{výstupní hodnoty}}{\text{vstupní hodnoty}} = \frac{\text{zboží a služby}}{\text{lidé, kapitál, materiál, energie}}$$

Obr. 1: Produktivita definovaná jako poměr /3/.

Produktivita se zvyšuje, když organizace nachází nové způsoby, jak při výrobě svých výstupních hodnot využívat co nejméně zdrojů. V podnikových podmínkách je zlepšování produktivity nezbytným předpokladem pro dlouhodobou úspěšnost. Prostřednictvím zvyšování produktivity mohou vedoucí pracovníci snížit náklady, ušetřit zdroje, které jsou omezené a zvýšit zisk.

Zvyšování přínosu personálních zdrojů je tak náročný a důležitý proces, že si podniky vytvářejí speciální personální oddělení či oddělení personálních zdrojů,

jejichž účelem je zvyšovat tento přínos. Aby však personální oddělení mohlo svou činnost řídit, musí mít přesně vymezené cíle.

2.1. Úkoly personálního managementu

Personální management ve skutečnosti dosahuje svého účelu prostřednictvím plnění určitých úkolů. Tyto úkoly v praxi řídí činnost personálních zdrojů. Aby tomu tak bylo, musí do sebe vstřebávat vlivy a problémy dané společností, organizací či činnostmi personálních zdrojů a lidmi, kterých se to týká. Pokud by je do sebe nevstřebávaly, mohlo by se to nepříznivě odrazit na výkonnosti daného podniku, na jeho zisku a dokonce i na jeho samotné existenci. Tyto problémy a vlivy upozorňují na čtyři cíle, které jsou pro personální management obecně platné.

Společenský cíl. Přistupovat zodpovědně k požadavkům a vlivům společnosti a přitom minimalizovat negativní dopad těchto požadavků na organizaci. Pokud by organizace nevyužívala svých zdrojů ve prospěch společnosti, mohlo by to vést ke vzniku určitých omezení. Např. společnost by mohla přijmout zákony, které omezují rozhodování v oblasti personálních zdrojů.

Organizační cíl. Uvědomit si, že personální management je tu proto, aby přispíval ke zvýšení efektivity organizace. Slouží jako prostředek, který pomáhá organizaci s realizací jejích hlavních úkolů. Jednoduše řečeno, personální oddělení je tu proto, aby sloužilo zbytku organizace.

Funkční cíl. Udržovat pomoc oddělení na takové úrovni, aby to vyhovovalo požadavkům organizace. K plýtvání zdroji dochází, když personální management není vzhledem k potřebám organizace adekvátně propracovaný. Úroveň služeb personálního oddělení musí být přiměřená požadavkům organizace, ve které se nachází.

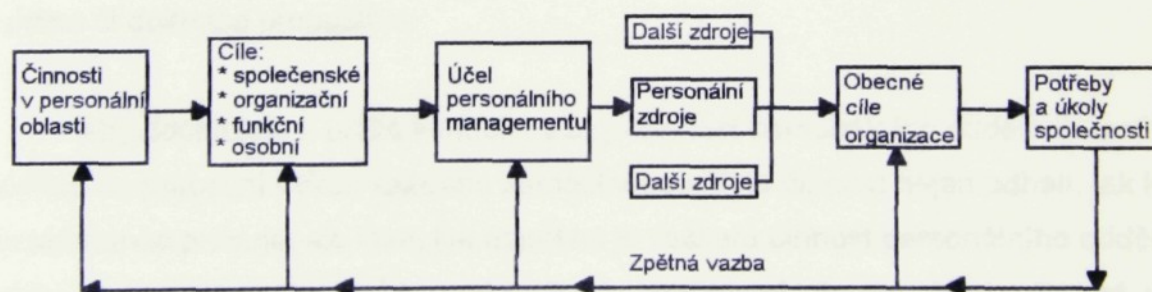
Osobní cíl. Pomáhat zaměstnancům při dosahování jejich osobních cílů, alespoň pokud tyto cíle zvyšují přínos jedince organizaci. Pokud mají být zaměstnanci

podporování, udržení a motivování, organizace musí vycházet vstříc jejich osobním cílům. Jinak by mohla výkonnost a spokojenost zaměstnance poklesnout a zaměstnanci by mohli danou organizaci opustit.

Ne každé rozhodnutí personálního oddělení splňuje pokaždé všechny čtyři cíle. To je velice proměnlivé. Tyto cíle však v každém případě slouží jako kontrola při rozhodování. Čím více jich personální oddělení při své práci splní, tím lepší bude jeho pomoc organizaci.

2.2. Funkce personálního managementu

Aby personální oddělení splnila svůj účel, musí získávat, rozvíjet, správně využívat, hodnotit a odměňovat a udržovat patřičné množství pracovníků různého druhu, tím poskytovat organizaci vhodnou pracovní sílu. Při této činnosti musí personální oddělení řešit úkoly, které jsou na obr. č. 2.



Obr. 2: Odezva personálního managementu na požadavky a úkoly společnosti /3/.

2.2.1. Hlavní druhy činností personálního oddělení

Činnost personálního oddělení je zaměřená na vytváření a udržování vhodné pracovní síly pro určitou organizaci. Malá oddělení se zaměřují na ty činnosti, které jsou pro organizaci nejdůležitější. Velká oddělení provádějí většinou veškeré činnosti,

kteří budou dále popsány, a které přispívají ke splnění cílů organizace, popsaných na obr. č. 2.

Když má organizace větší počet zaměstnanců, dochází prostřednictvím činnosti, která se nazývá plánování v personální oblasti, ke snahám odhadnout budoucí potřeby organizace v určité oblasti. Jakmile už existuje představa o potřebách personálních zdrojů, dochází k náboru uchazečů.

Výsledkem je velké množství uchazečů o zaměstnání, kteří projdou výběrovým procesem. V tomto procesu jsou vybráni ti uchazeči, kteří jsou schopni uspokojit potřeby zjištěné při plánování personálních zdrojů.

Protože noví pracovníci málokdy zcela vyhovují potřebám, musí se na něco zaměřit a projít určitým výcvikem, aby byla jejich výkonnost efektivní. Tyto potřeby jsou vyřešeny přijímáním dalších pracovníků a vyškolením těch současných. Při tomto vyškolení se zaměstnanci učí novým dovednostem a tím jsou i nadále pro danou organizaci užiteční a schopni pracovního postupu. Když však potom dojde ke změně potřeb, dochází k tzv. umisťování, kdy jsou jednotliví zaměstnanci přemisťováni, dosazováni do vyšších funkcí, odvoláváni z funkcí, dočasně vysazováni z práce či dokonce propuštěni.

Aby docházelo k určité kontrole, zda je činnost personálního oddělení úspěšná, hodnotí se pracovní výkon každého zaměstnance. Tyto činnosti nejen odhalí, jak který zaměstnanec pracuje, ale také, jak úspěšná je veškerá činnost personálního oddělení. Kdyby byla výkonnost slabá, mohlo by to znamenat, že se musí věnovat větší pozornost vybírání, výcviku nebo vyškolení pracovníků. Nebo to může upozorňovat na problémy v zaměstnaneckých vztazích.

Když zaměstnanci pracují, dostávají odměnu za vykonanou práci ve formě mzdy, platu či stimulačních dávek a celou řadu výhod jako je např. pojištění a dovolená. Některé formy odměn spadají do povinných služeb, které jsou zákonem předepsané, jako jsou příspěvky na sociální pojištění, bezpečné pracovní podmínky a odměna za práci přes čas. Komunikace se zaměstnanci a poradenství jsou dalšími metodami, které napomáhají k udržování vztahů mezi zaměstnanci.

Když jsou zaměstnanci nespokojení, mohou se spojit a jednat kolektivně. Potom se dostává vedení do jiné situace a musí řešit vztahy mezi odborovým svazem a vedením. Na požadavky zaměstnanců reagují odborníci v personální oblasti tím, že se zaměstnanci sepíší odborovou smlouvou a dohlížení na její plnění.

I když činnost v personální oblasti probíhá zdánlivě bez problémů, personální oddělení používají několik kontrolních metod, kterými hodnotí svoji efektivitu a zajišťují úspěšnost. Jednou z forem kontroly jsou tradiční omezení rozpočtu. Dalším prostředkem kontroly by mohlo být hodnocení efektivity každé činnosti při uskutečňování cílů personálního managementu. Následující tabulka (obr. 3) ukazuje, že každá činnost přispívá ke splnění nejméně jednoho cíle. Hodnocení výkonnosti např. přispívá ke splnění cíle organizačního, funkčního a osobního. Pokud činnost nenapomáhá splnění alespoň jednoho z cílů personálního oddělení, úsilí, věnované této činnosti, by mělo být převedeno jiným směrem.

Činnost	Organizační cíl	Funkční cíl	Osobní cíl
1. Pracovní plánování	1. Správné plánování	2. Správné plánování	3. Správné plánování
2. Správné plánování	1. Správné plánování	2. Správné plánování	3. Správné plánování
3. Správné plánování	1. Správné plánování	2. Správné plánování	3. Správné plánování
4. Správné plánování	1. Správné plánování	2. Správné plánování	3. Správné plánování
5. Správné plánování	1. Správné plánování	2. Správné plánování	3. Správné plánování
6. Správné plánování	1. Správné plánování	2. Správné plánování	3. Správné plánování

CÍL MANAGEMENTU	ČINNOSTI PŘÍSPÍVAJÍCÍ KE SPLNĚNÍ CÍLŮ
SPOLEČENSKÝ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dodržování zákonů 2. Povinné služby 3. Vztahy mezi vedením a odbory
ORGANIZAČNÍ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plánování v personální oblasti 2. Povinné služby 3. Výběr zaměstnanců 4. Výcvik a zaškolování 5. Hodnocení pracovního výkonu 6. Umísťování zaměstnanců 7. Kontrolní činnosti
FUNKČNÍ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hodnocení výkonnosti 2. Umísťování zaměstnanců 3. Kontrolní činnosti
OSOBNÍ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Výcvik a zaškolování 2. Hodnocení výkonnosti 3. Umísťování zaměstnanců 4. Odměňování 5. Kontrolní činnosti

Obr. 3: Vztah mezi jednotlivými činnostmi a cíli personálního managementu /3/.

3. PREZENTACE a. s. SNAHA JAROMĚŘ

3.1. Historie společnosti a vznik a. s. Snaha Jaroměř

1. Historie společnosti

Výrobní družstvo Snaha Jaroměř bylo založeno v roce 1945. Původní výroba byla zaměřena na zpracování kůže a méně hodnotných materiálů, ze kterých se vyráběly především tašky, míče a sedlářské výrobky. Postupem doby se výrobní sortiment rozšířil o výrobu lehké domácí obuvi. Také byly dány do provozu opravárenské činnosti, nejen produkované obuvi, ale veškeré obuvi. Tyto aktivity výrobní družstvo Snaha Jaroměř vykonávalo v rámci celého východočeského regionu až do roku 1990.

2. Vznik akciové společnosti Snaha Jaroměř

V následujícím roce, roce 1991, dochází vlivem politických událostí, k restituci výrobních a opravárenských objektů. Vzhledem k těmto příčinám vzniká na konci roku 1991, z neprosperujícího výrobního družstva, akciová společnost. Akciová společnost Snaha Jaroměř byla založena v souladu s veškerými právními předpisy s tímto spojenými.

Akciová společnost Snaha Jaroměř je firma s padesátiletou tradicí, která prošla během posledních čtyř let zásadními změnami prakticky ve všech oblastech činností.

Nutně musela nastat změna managementu spojená s radikálním snížením neproduktivních pracovníků a to na všech úsecích akciové společnosti. Byla uskutečněna modernizace výrobních i správních objektů, byla modernizována výroba včetně realizace nových výrobků. V průběhu posledních dvou let došlo k vybudování počítačové sítě, která je v současnosti aktivně využívána k řízení firmy.

3.2. Výrobní zaměření a. s. Snaha Jaroměř

Akciová společnost Snaha Jaroměř pokračuje ve stejném výrobním zaměření jako bývalé výrobní družstvo. Došlo pouze k některým změnám ve struktuře výroby. Samozřejmě a. s. musela přistoupit k jinému, efektivnějšímu způsobu výroby a také provedla rozšíření své nabídky zákazníkům. Přestože se vznikem a. s. dochází již ke zmíněnému radikálnímu snížení počtu pracovníků a to jak ve sféře výrobní tak i řídicí, zvyšuje se objem výroby. Základním a prvotním krokem společnosti, co se týče výroby, bylo zrušení dosavadní veškeré opravárenské činnosti.

Nově vzniklá a. s. Snaha Jaroměř pokračuje v tradičním, ale rozšířeném výrobním sortimentu, který lze rozdělit do následujících kategorií:

- a) obuv:
 - zdravotní obuv - pánská, dámská, dětská
 - letní sandálová obuv - pánská, dámská

- b) kožená galanterie:
 - lesnické brašny kožené
 - batohy a skautská "TELATA"
 - kožené pásky - pánské, dámské

- c) sedlářské výrobky:
 - montážní brašny z kůže a barexu
 - kožené kapsáře pro řemeslníky
 - nákolény z kůže a barexu
 - antivibrační rukavice

- d) bezpečnostní technika:
 - bezpečnostní pásy - montérský, požární
 - bezpečnostní postroje pro stavebnické práce
 - evakuační postroje
 - přídavná lana
 - tažná lana

Zvláštní kategorií ve výrobní činnosti tvoří zakázková výroba. Akciová společnost Snaha Jaroměř ji poskytuje převážně u sedlářských výrobků. Společnost v

tomto oboru velmi pružně reaguje na požadavky svých zákazníků. Snaží se vyhovět všem požadovaným parametrům, zejména kvalitě. Zakázkový způsob výroby není pro akciovou společnost pouhým finančním zdrojem, ale i určitým zdrojem informací. Informace jsou pro ni, stejně jako pro jakoukoli firmu v dnešní době, velmi cenné především z hlediska potřeb na trhu. Společnost nejednou využila tyto informace pro zavedení nového určitého typu výrobku do svého stálého výrobního programu. Touto cestou se dostaly do stálého nabídkového sortimentu například speciální brašny pro opravárenskou činnost.

3.3. Postavení na trhu a. s. Snaha Jaroměř

Po rozpadu centrálně plánované ekonomiky dochází v bývalých socialistických zemích, a to včetně České republiky, k více či méně úspěšnému procesu hospodářské transformace na tržní ekonomiku. Tento přechod je bolestivý a vyžaduje od podniků nový přístup. V řadě případů se podniky dostávají do různých problémů např. s odbytem svých výrobků, zadlužují se, jsou v platební neschopnosti nebo bankrotují.

Jednou z příčin těchto problémů je skutečnost, že se podniky nezačaly chovat tržně, že se nejedná o marketingově orientované firmy. Slovo marketing je v dnešní době velice používané, ne však každý zná jeho přesný význam. V praxi existuje řada definicí a zde je uvedena jedna z nich:

Marketing je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídaní, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace /5/.

Tato kapitola se velmi stručně věnuje strategii a. s. Snaha Jaroměř, která se opírá o základní čtyři nástroje marketingu (marketingový mix).

1. Výrobek (Produkt).

Tímto termínem je označena nejen celková nabídka zákazníkovi (viz. kapitola 3.2.), ale také řada dalších skutečností jako je prestiž výrobce, obchodní značka,

kultura prodeje a další. Již z výrobního sortimentu, který firma nabízí, je zřejmé na jaký okruh zákazníků je mířena marketingová orientace. Výrobky a. s. Snaha Jaroměř se dají rozdělit do dvou skupin. První skupinu tvoří obuv, která je určena pro muže, ženy i děti. Druhá skupina je tvořena výrobky z oblasti sedlářství, které oslovují především ty zákazníky, kteří pracují nebo mají něco společného se stavebnictvím, lesnictvím, kutilstvím a podobnými odvětvími.

2. Distribuce (Place).

Úkolem distribučního systému je zprostředkování cesty produktu od výrobce k zákazníkovi. Základními institucemi distribuce produktu v a. s. Snaha Jaroměř je maloobchodní a velkoobchodní síť. V současnosti je větší podíl výrobků určen pro domácí trh. Část produkce společnosti je určena na vývoz a to především do Belgie, Polska, Slovenska a v roce 1996 se uskuteční první export do USA. Firma do budoucna uvažuje o rozšíření své dosavadní distribuční sítě o smluvní prodejce vlastních výrobků o tzv. dealery.

3. Cena (Price).

Pro většinu spotřebitelů je cena mírou hodnoty výrobku, neboť udává, jakého množství peněz se musí spotřebitel vzdát, aby získal výměnou výrobek nebo službu. Výše ceny je omezena na jedné straně náklady a na druhé straně cenami konkurence /6/. Cena je důležitá pro obě dvě strany, které se zúčastňují výše zmiňované výměny. Pro podnik (aby byl ziskový) i pro zákazníka (při jeho rozhodování).

4. Komunikace (Promotion).

Smyslem propagační činnosti je zejména informovat o nabízeném výrobku - např. o jeho vlastnostech, dostupnosti a ceně. Tato práce má za úkol přesvědčit zákazníky o výhodnosti koupě výrobku. Na propagační činnosti se v a. s. Snaha Jaroměř vynakládají vysoké finanční prostředky. Firma upozorňuje zákazníky na své výrobky prostřednictvím tisku (příloha č. 1), rozhlasu i televize. Byla provedena obnova a vydávání barevného katalogu, který je tištěn ve třech jazycích (příloha č. 2). Akciová společnost Snaha Jaroměř je také zapojena v řadě informačních databázích jak v tuzemsku tak i v zahraničí.

4. FUNKCE PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU VE STRUKTUŘE a. s. SNAHA JAROMĚŘ

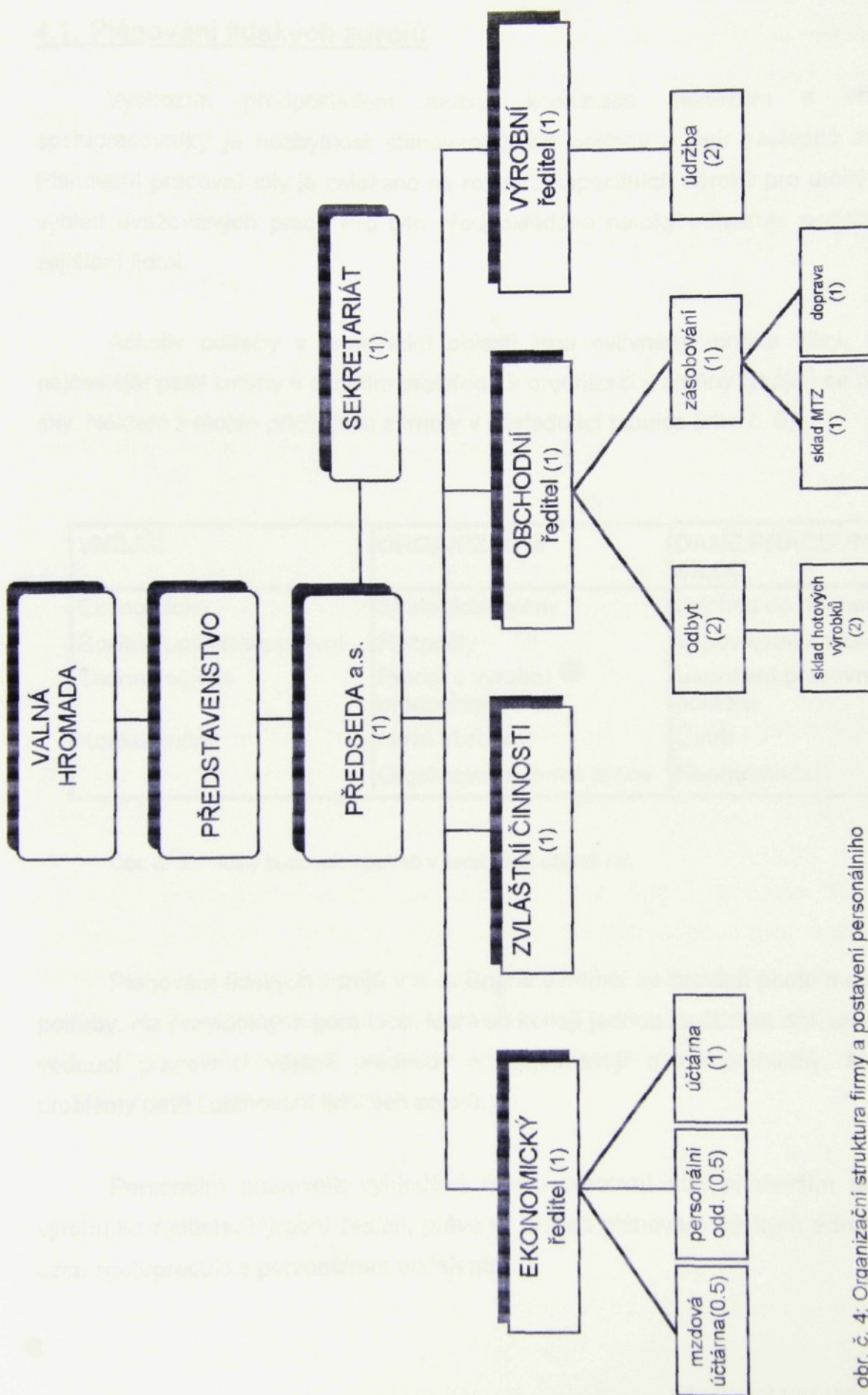
Personální oddělení jsou odděleními, která poskytují služby. Jsou tu proto, aby pomáhala zaměstnancům, vedoucím a své organizaci. Jejich vedoucí nemají pravomoc řídit ostatní oddělení. Mají pouze poradní pravomoc, což je opravňuje k tomu, že mohou ostatním vedoucím radit, ale nemohou jim nic přikazovat. Řídící pravomoc je to právo řídit činnost těch oddělení, která vytvářejí a distribuují zboží a služby organizace. Těm kdo mají tuto řídicí pravomoc, se obvykle říká ředitelé. Ředitelé rozhodují o produkci, výkonnosti a lidech. Rozhodují o tom, kdo bude povýšen, jaká práce bude komu určena a o dalších záležitostech, které se týkají zaměstnanců. Odborníci v personální oblasti úzce spolupracují s vedoucími pracovníky, kteří jsou nejvíce zodpovědní za pracovní výkon svých zaměstnanců.

Ačkoliv poradní pravomoc spočívá pouze v poskytování rad, její moc je poměrně silná. Když personální manažer poradí jinému vedoucímu, jak řešit určitý problém, který se týká personálních zdrojů, tento vedoucí nemusí radu přijmout. Nepřijme-li ji, nese pak plnou zodpovědnost za veškeré následky.

Velikost personálního oddělení je různorodá a záleží zejména na organizaci, která ho financuje. Velikost oddělení má také vliv na to, jaké druhy služeb poskytuje zaměstnancům, vedoucím a organizaci. V malých odděleních se personální manažeři zabývají velkým množstvím každodenních činností podle potřeb organizace v personální oblasti. Ostatní vedoucí chodí se svými problémy přímo za vedoucí personálního oddělení a tato setkání ho neustále upozorňují na to, jaká pomoc se od něj očekává.

Akciová společnost Snaha Jaroměř patří mezi malé firmy s počtem osmdesáti zaměstnanců ve sféře výrobní i ve sféře řídicí. Poměr výrobních dělníků k režijním a správním pracovníkům je 3 : 1. Na následujícím obrázku, obr. č., 4 je vyobrazené organizační schéma akciové společnosti Snaha Jaroměř.

Jak je vidět z obrázku č. 4, personální oddělení je v této struktuře společnosti na střední úrovni řízení. Funkce, které personální oddělení akciové společnosti zabezpečuje budou podrobně popsány v následujících kapitolách. Jak již napovídá samotná struktura organizace, personální oddělení v této firmě i z hlediska velikosti firmy, zastává pouze jen ty nejdůležitější úkoly.



obr. č. 4: Organizační struktura firmy a postavení personálního oddělení v řízení a.s. Snaha Jaroměř.

4.1. Plánování lidských zdrojů

Výchozím předpokladem možné kooperace manažera s vhodnými spolupracovníky je nezbytnost stanovení jejich potřeby a pak následné zajištění. Plánování pracovní síly je založeno na rozboru kapacitních nároků pro určitý časový výhled uvažovaných prací. Pro tyto předpokládané nároky odhaduje potřebu jejich zajištění lidmi.

Ačkoliv potřeby v personální oblasti jsou ovlivněny mnoha vlivy, mezi ty nejčastější patří změny v okolním prostředí, v organizaci a změny týkající se pracovní síly. Některé z těchto příčin jsou shrnuty v následující tabulce (obr. č. 5).

VNĚJŠÍ	ORGANIZAČNÍ	DANÉ PRACOVNÍ SILOU
Ekonomické	Strategické plány	Odchod do důchodu
Sociální, politické, právní	Rozpočty	Vypovězení smlouvy
Technologické	Prodej a výrobní předpoklady	Ukončení pracovního poměru
Konkurenční	Nové obchody	Úmrtí
	Organizace a forma práce	Nepřítomnost

Obr. č. 5: Příčiny budoucích potřeb v personální oblasti /3/.

Plánování lidských zdrojů v a. s. Snaha Jaroměř se provádí podle momentální potřeby. Na pravidelných poradách, které se konají jednou za čtrnáct dní, se scházejí vedoucí pracovníci včetně předsedy a projednávají různé problémy. Mezi tyto problémy patří i plánování lidských zdrojů.

Personální pracovník vyhledává novou pracovní sílu především na výzvu výrobního ředitele. Výrobní ředitel, právě v oblasti plánování lidských zdrojů, velmi úzce spolupracuje s personálním oddělením.

Plánování lidských zdrojů v a. s. Snaha Jaromeř dává odpovědi na otázky "kdo", "kdy", "kde" bude jako pracovník nezbytný, proto se dá rozdělit do čtyřech základních kategorií:

1. Profese. Tato profesní dimenze podchycuje, jaké profesní kategorie zaměstnanců budou nezbytné. Vychází z nějaké formy popisu prací nebo obecněji platné kategorizace.

2. Kvalifikace. Podchycuje, jaká odborná úroveň je u výše uvažovaných profesí nutná. Vychází se z nějaké formy popisu kvalifikačních nároků, jež budou nezbytné k zvládnutí předpokládaných prací.

3. Čas. Časová dimenze v plánovacích rozborech zachycuje, kdy potřeba profesí v určité kvalifikační úrovni přichází v úvahu. Jelikož a. s. Snaha Jaromeř patří mezi firmy s malým počtem zaměstnanců, tak se obvykle předpokládá členění na krátkodobý časový horizont.

4. Místo a organizace. Čtvrtý krok má za cíl nám určit, v které organizační jednotce či na kterém místě budou profesně, kvalifikačně i časově určení pracovníci zapotřebí.

Po těchto předchozích krocích dochází k řešení klíčového momentu v uvažovaném procesu plánování pracovní síly. Nastává bilance mezi oprávněnými nároky na pracovníky v potřebném strukturním členění a možnostmi jejich zajištění. Výsledkem těchto rozborových úvah z hlediska zdrojového krytí a hospodárnosti je plán potřebných pracovníků. Vypracovaný plán potřebných pracovníků se stává podkladem pro nábor pracovníků.

4.2. Nábor pracovníků

Nábor je proces, při kterém se vyhledávají a lákají schopní uchazeči o zaměstnání. Tento proces začíná vyhledáváním nových zaměstnanců a končí předložením jejich žádosti o zaměstnání. Výsledkem je určité množství uchazečů, z

nichž si organizace vybere. Odpovědnost za nové zaměstnance většinou leží na personálním oddělení. Tato odpovědnost je velmi důležitá, protože kvalita pracovní síly organizace závisí na kvalitě uchazečů o práci.

V akciové společnosti Snaha Jaroměř se náborový pracovník řídí následujícími postupy. Volná pracovní místa se určují podle potřeb vedoucích prostřednictvím personálního plánování, který poukazuje jak na současná volná místa, tak i na ta, jež by se měla v blízké budoucnosti objevit. Předběžná znalost volných pracovních příležitostí umožňuje náboráři, aby jednal aktivně. Když jsou již volná místa určena, náborář si zjistí prostřednictvím informací, zejména pak prostřednictvím popisu prací a pracovních vymezení, jaké jsou požadavky jednotlivých zaměstnání. Z těchto informací se dozví o hlavních rysech daných povolání i o hlavních rysech lidí, kteří je mají vykonávat.

4.2.1. Cesty při hledání nových zaměstnanců

Náboráři a uchazeči o zaměstnání užívají jen omezený počet cest, pomocí nichž se vyhledávají. Není způsobu, který by byl nejlepší. Při zkoumání nejběžnějších cest si musí být náboráři vědomi toho, že v každé z nich existují určité nástrahy. Když má být jejich práce účinná, musí být také dostatečně tvůrčí /3/. Nejběžnější cesty v a. s. Snaha Jaroměř jsou popsány v následujících odstavcích.

Pisatelé a příchozí.

Příchozí jsou ti uchazeči o práci, kteří se při hledání volných pracovních míst dostaví do personálního oddělení. Pisatelé jsou ti, kteří písemně žádají informace. Po obou skupinách obvykle personální pracovník žádá předložení dotazníku ve formě strukturovaného životopisu, ve kterém se blíže popíše zájmy a schopnosti daného uchazeče. Použitelné dotazníky se registrují a uchovávají do té doby, než se objeví vhodná pracovní příležitost nebo než je žádost uchazeče příliš stará na to, aby platila.

Doporučení zaměstnanců.

Zaměstnanci mohou personálnímu oddělení doporučit uchazeče o práci. Tato doporučení ze strany zaměstnanců mají několik určitých výhod. Za prvé zaměstnanci se speciální pracovní kvalifikací mohou znát další lidi, kteří jsou schopni dělat tutéž práci. Za druhé noví zaměstnanci již vědí něco o organizaci od těch zaměstnanců, kteří je doporučili. Proto doporučené uchazeče o práci může organizace přitahovat více než náhodné příchozí. Za třetí zaměstnanci doporučují své přátele, kteří mají obvykle podobné pracovní návyky a názory. I když jsou měřítka dané práce odlišná, doporučení kandidáti se většinou snaží pilně pracovat, aby nezradili toho člověka, který je do dané funkce doporučil.

Inzerce.

Inzerování patří mezi další metody a. s. Snaha Jaroměř při hledání nových zaměstnanců. Inzeráty mohou proniknout k širší veřejnosti, než je tomu při doporučení zaměstnanců nebo v případě náhodných příchozích.

Pracovní inzeráty popisují práci a její výhody, informují o zaměstnavateli a těm, kdo by o ni měli zájem, radí, jakou formou se o ni mohou ucházet. Jsou nejobvyklejší formou inzerátů, týkajících se zaměstnání. V případě specializovaných pracovníků se tyto inzeráty umisťují do odborných časopisů a novin, kde je předpoklad větší koncentrace lidí (čtenářů) s požadovanými schopnostmi. Příloha č. 3 ukazuje způsob, kterým a. s. Snaha Jaroměř podává žádost o zveřejnění svého pracovního inzerátu do novin. Z této přílohy je patrné, že a. s. S.J. inzeruje především v regionálním tisku. Personální pracovník se domnívá, že uchazeči a budoucí pracovníci by neradi do zaměstnání dojížděli jak z časového i ekonomického hlediska. Firma se nezaměřuje na širší nebo celostátní nábor, ale pouze na nejbližší regiony (Jaroměř, Hradec Králové, Pardubice apod.)

Charakter inzerátu má významný vliv na množství uchazečů o práci. Inzerát, který je příliš podrobný, může vést k omezení množství uchazečů. Inzerát, který je příliš obecný, může přilákat tak velké množství uchazečů, že ani není možné je řádně ohodnotit.

V pracovních inzerátech jsou popsány pracovní povinnosti, je v nich vymezena minimální nutná kvalifikace a uchazečům je sděleno, jakým způsobem se mají o nabízené zaměstnání ucházet. Nejobvyklejší formou jsou krátké telegrafické věty a souvětí. V příloze č. 4 je uvedena obsahová forma pracovního inzerátu a. s. Snaha Jaroměř.

Formu inzerátu a výběr média personální pracovník ve firmě hodnotí sledováním kvality a kvantity odpovědí.

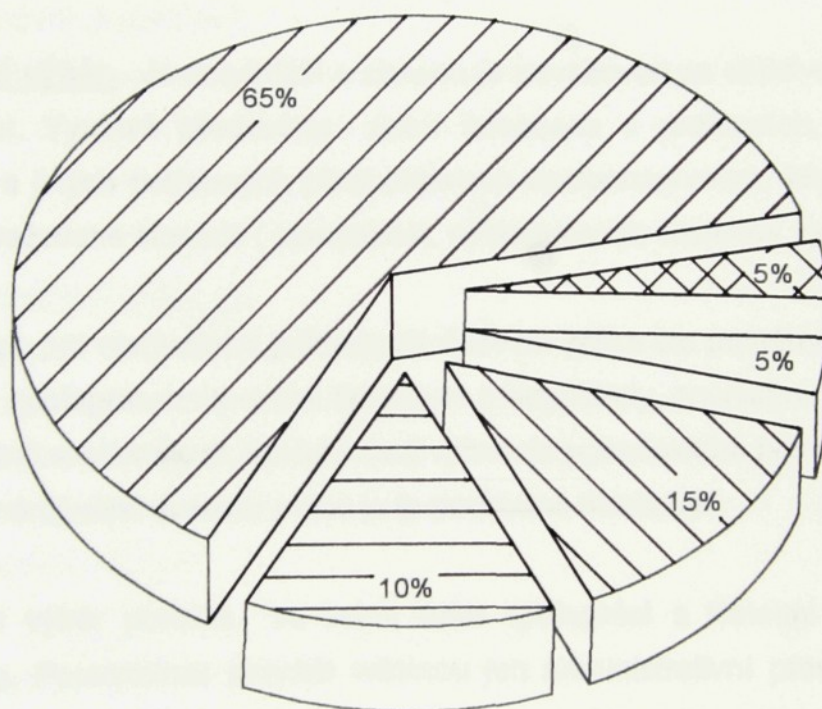
Úřad práce.


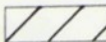
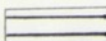

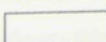
Tento státní úřad, kterému se také říká úřad pro nezaměstnané, se zabývá vyhledáváním volné pracovní příležitosti pro odpovídající uchazeče o práci. Aby tyto zprostředkovatelné práce byly schopné najít pro určité volné místo odpovídajícího kandidáta, využívají tzv. celostátní banku volných míst. Funkce spočívá v tom, že když se v organizaci objeví volné místo, personální oddělení podá informace úřadu práce v Jaroměři o daném zaměstnání a požadavcích pro jeho vykonávání.

Profesionální vyhledávací firmy.

Profesionální vyhledávací firmy patří mezi další způsob nábory, který a. s. Snaha Jaroměř používá. Vyhledávací firmy obvykle hledají pouze určitý druh lidí za poplatek placený zaměstnavatelem. Náplní těchto vyhledávacích agentur je aktivní pátrání po nových zaměstnancích mezi pracujícími ostatních organizací. Zkušenosti se službami profesionálních vyhledávacích firem nejsou v a. s. dobré, úspěšnost nábory je dosud nulová. Proto společnost využívá těchto služeb jen minimálně.

DRUH NÁBORU	HODNOCENÍ NÁBORU (%)
Pisatelé a příchozí	5
Doporučení známých a zaměstnanců	65
Inzerce	10
Úřad práce	15
Profesionální vyhledávací firmy	5



	P i s a t e l é a p ř í c h o z í
	Z n á m ý a z a m ě s t.
	I n z e r c e
	Ú ř a d p r á c e
	P r o f e s i o n á l n í f i r m y

4.3. Výběr pracovníků

Výběrový proces je souborem kroků, které musí uchazeči vykonat. Je navržen obvykle tak, aby se jeho pomocí dali určit nejschopnější kandidáti, kteří se s největší pravděpodobností úspěšně zhostí plnění pracovních povinností, a aby se dali vyškrtnout kandidáti, kteří by patrně při vykonávání daného povolání tak úspěšní nebyli. Někdy může být tento proces velice jednoduchý a přitom efektivní, to zvláště v tom případě, kdy se volná místa zaplňují z vnitřních zdrojů.

Jak vyplývá z předešlého textu, provádí se výběr pracovníků pomocí vnitřních zdrojů firmy, ale také i pomocí vnějších zdrojů.

Interní výběr. Je snadnější a obecně je považován za efektivnější formu než nábor externí. Využívá především ústní informace o profesních, kvalifikačních, motivačních a jiných potřebných předpokladech spolupracovníků, kteří by mohli být využiti pro uvažované činnosti (záměnnost, nadbytečnost, částečné využití apod.).

Zatímco pro manuální a jednodušší duševní práce lze poměrně snadno zjistit, do jaké míry spolupracovník svými fyzickými předpoklady, znalostmi, dovednostmi a návyky - včetně svědomitosti, spolehlivosti vyhovuje požadavkům pro uvažovanou činnost, pro náročnější duševní práce je to podstatně obtížnější.

Interní výběr probíhá ve velmi úzké spolupráci s řídicími pracovníky ve výrobní sféře. Personalista provádí většinou jen administrativní převod na základě dohody a informací s nimi.

Externí nábor. Má jako první cíl zajištění vhodných kandidátů na potřebné práce (např. pomoc poradců, využití kolegiálních známostí a vztahů, využití sdělovacích prostředků apod.). Na externí nábor navazuje výběr, t.j. vhodně diferencovaná forma přijímacího neboli konkursního řízení. Samozřejmě vždy záleží na charakteru činnosti její odborné a fyzické náročnosti, kvalitativních požadavcích na provádění práce a dalších faktorech, do jaké míry je obsahová stránka přijímacího řízení účelná.

Větší rizikovost externího náboru a navazujícího výběru vede firmu k tomu, že používá řadu postupů, jak snížit riziko přijetí nevhodného zaměstnance. Jde například o využívání informací či doporučení od předcházejících zaměstnavatelů, doporučení svých známých nebo současných zaměstnanců. Akciová společnost Snaha Jaroměř využívá také externí poradenskou pomoc a to především pro zajištění profesních a kvalifikačních pracovníků (kapitola 4.2.1.).

Ke správné volbě pracovníků slouží tzv. metody výběru zaměstnanců. Jejich smyslem je omezit riziko výběru nevhodného člověka na nabízené pracovní místo. Mezi nejobvyklejší metody patří následující :

- a) personální informace - životopis a dotazník,
- b) rozhovor (interview),
- c) hodnocení práce z předchozích pracovišť (reference),
- d) testování způsobilosti uchazeče - odborné,
- psychické.

Personální informace.

Životopis a dotazník jsou hlavním rozřazovacím kritériem pro další rozhodnutí, zda s uchazečem dále pracovat (testovat jeho způsobilost, pozvání k pohovoru apod.) nebo jej odmítnout. Personalista sleduje význam jednotlivých sdělení a utváří si představu o uchazeči, o jeho celkovém vývoji v časových i věcných etapách dosavadní profesní kariéry.

Rozhovor.

Výběrový rozhovor provádí personální pracovník pouze u uchazečů na vedoucí pozice a má z hlediska jeho provedení tři základní fáze:

Zahřívací fáze. Slouží k tomu, aby se účastník uvolnil. Personalista se snaží zbavit ho nervozity a napjatosti prostřednictvím neformálního rozhovoru na obecná témata (cesta, počasí, nabídnutí kávy apod.).

Hlavní fáze. Otázky klade tazatel dle svých předchozích zkušeností a volně dle situace. Pak vysvětlí žadateli alespoň heslovitě oblast úkolů, začlenění, funkci atd. v novém zaměstnání.

Shrnutí, předběžný závěr. Shrnutí rozhovoru dává žadateli možnost, aby posoudil svoje naděje. Personální pracovník sdělí na konci pohovoru názor na přijetí či nepřijetí. Nebo uchazeči nabídne, že v případě jeho zájmu ho bude informovat o jiném pracovním místě v organizaci, na které by mohl být přijat.

Hodnocení práce z předchozích pracovišť (reference).

Jsou to informace získávané od třetích osob, a to jak písemně, tak ústně. Jedná se o věcná sdělení o výsledcích práce uchazečů, ne o osobním životě. Reference si mezi sebou předávají personalisté, tím vytvářejí informační síť.

Testování způsobilosti uchazečů.

1. Testování odborné způsobilosti. Tento test je zaměřen na ověřování schopností, znalostí a dovedností k výkonu určité činnosti. Testování způsobilosti uchazečů sám personální pracovník a. s. Snaha Jaroměř neprovádí. Téměř všichni uchazeči o volné pracovní místo ve výrobní sféře prochází výcvikem na pracovišti (kapitola 4.4.), kde vlastně dochází k ověření odborné způsobilosti a následnému zaškolení.

2. Testování psychické způsobilosti. Je jedním z ožehavých problémů výběru pracovníků. Výsledky testů musí být objektivní a spolehlivé. Proto by s nimi měli pracovat odborníci s příslušným vzděláním a zkušenostmi. Akciová společnost Snaha Jaroměř nemá žádného specialistu v tomto oboru, proto se s tímto druhem výběru pracovníků obrací na externí specializované firmy.

Úspěšně provedený nábor budoucích spolupracovníků je následován přípravou, která se skládá z vyplnění osobního dotazníku a uzavření pracovní smlouvy (příloha č. 5 a č. 6).

Po dohodě se zaměstnancem dochází k písemnému vypracování pracovní smlouvy, která kromě osobních dat musí obsahovat dle § 29 zákoníku práce:

a) druh práce, na který je zaměstnanec přijímán

- v pracovní smlouvě tomu odpovídá kolonka: Zaměstnanec se zařazuje jako

b) místo výkonu práce

- kolonka v pracovní smlouvě: Místem výkonu práce je

c) den nástupu do práce

- kolonka: Dnem nástupu do práce je

Pracovní poměr je sjednán na dobu neurčitou, pokud není v pracovní smlouvě výslovně určena doba jeho trvání. Zákoník práce § 30 odst. 2 uvádí s kým nelze pracovní poměr na dobu určitou sjednat.

Ve většině případů je v a. s. Snaha Jaroměř zaměstnanec přijímán na dobu určitou. To znamená, že se smluvní strany dohodnou na tzv. zkušební době, která trvá obvykle tři měsíce. Sjednaná zkušební doba bývá skoro vždy dodatečně prodlužována.

Dále pracovní smlouva a. s. S. J. zahrnuje také informace týkající se odměňování. Tomuto tématu se podrobněji věnuje kapitola 4.6. Odměňování pracovníků. Smlouva může být upravena na základě domluvy z hlediska požadavků obou stran (kolonka ostatní ujednání). Uzavření pracovní smlouvy stvrzuje zaměstnanec i zaměstnavatel svým vlastnoručním podpisem.

4. 4. Orientace a umístění

Seznamování s firmou (orientace) začíná ještě před tím, než člověk přijde první den do práce. Už takové činnosti, jako je výběrové řízení, rozhovor, potenciálním zaměstnancům mnohé signalizují. Orientací se firma zabývá už proto, že v zaměstnání orientace zahrnuje i proces učení. Zaměstnanci opouštějí své bývalé přístupy, hodnoty nebo metody práce tak, jak se postupně seznamují s cíli organizace, s prostředky jejich dosahování, se základními povinnostmi, s efektivním pracovním chováním a určitými pravidly. Mnohé z toho se naučí přímo při práci od svých spolupracovníků.

Orientace nových zaměstnanců má tři cíle:

1. Jedním z nich je prosté seznámení s prací.

2. Druhý cíl zahrnuje vytváření vztahů ke spolupracovníkům včetně podřízených a nadřízených a pochopení stylu práce firmy. Účelem je rozvíjet realistické pracovní očekávání a vytvořit pozitivní přístup k zaměstnavateli.

3. Třetím cílem je formovat pocit sounáležitosti zaměstnanců s firmou tím, že se ukáže, jak jejich práce zapadá do rámce celé firmy.

Smyslem školení v období orientace zaměstnance ve firmě není zformovat všechny zaměstnance podle jedné představy. Jde pouze o snahu vyhnout se extrémům v pracovním chování nebo v přístupech k pracovním úkolům a tak vyloučit extrémně slabé výkony.

Výcvik dovedností nevztahující se k řízení

Mezi tyto dovednosti patří pochopení postupů a procedur, vztahy se zákazníky, psaní na stroji, obchodní jednání - to vše jsou příklady toho co se zahrnuje pod pojem výcvik dovedností. Mnoho z těchto dovedností se člověk naučí přímo při práci, takže nejsou zpravidla zahrnovány ani do dalších výcvikových programů.

Programy rozvoje řízení

Vedoucí pracovníci organizace a manažeři ve vedení se často učí dovednostem ve speciálních výcvikových kurzech, ačkoliv mnohé dovednosti pochopitelně získávají manažerskou praxí. Tyto dovednosti jsou často obtížně identifikovatelné a manažer, který je v nich školen, na sebe bere vlastní odpovědnost za jejich rozvíjení.

4.4.1. Volba metod školení

Poté, co se personální pracovník, za účasti ostatních vedoucích pracovníků, rozhodne, komu bude školení určeno, připraví podmínky pro učení a sestaví učební plán. Dále je třeba aby došlo ke shodě na způsobu, jakým bude školení provedeno.

1. Výcvik na pracovišti

Probíhá přímo na pracovišti, zejména pokud jde o zaměstnance, kteří nejsou manažeři. Tato metoda je používána častěji než školení mimo pracovní proces. Často má neformální průběh a jen zřídkakdy se objevuje v plánech výcvikových činností.

Výcvik v pracovním procesu staví školeného do skutečné pracovní situace, ve které mu zkušený pracovník nebo jeho nadřízený předvádí práci. Výcvik na pracovišti se vyhýbá hlavním nevýhodám školení mimopracovní proces - nedostatku autentičnosti a spojení s pracovním výkonem zaměstnance. Význam práce nebo jednotlivé pracovní operace, propojenost s ostatními operacemi nebo jinými pracemi a důsledky nesprávného pracovního chování je daleko snadnější předvést školeným přímo v pracovním procesu.

Ačkoliv tento druh výcviku nevyžaduje vysoké náklady a může být prováděn přirozeně na pracovištích, nese i určitá rizika. Nezkušení začínající pracovníci mohou například poškodit zařízení, plýtvat materiálem, vyrobit zboží nízké kvality nebo rozhněvat zákazníka.

2. Školící metody mimo pracovní proces

Akciová společnost Snaha Jaroměř využívá školení mimo pracovní proces především pro pracovníky na vyšší úrovni řízení. K tomuto účelu si společnost vyhledává na základě inzerce a předchozích zkušeností externí specializované firmy. Toto školení bývá obvykle zaměřeno na zlepšení jazykových znalostí a dovedností, na zvýšení odborné kvalifikace práce s počítačem a na účetnictví.

4.5. Hodnocení pracovníků

Posláním hodnocení je znát a racionálně využít profesní kvalifikaci zaměstnanců, vhodně rozvíjet jejich pracovní dráhu, motivovat je a přispět ke spravedlivému odměňování.

Hodnocení pracovníků v a. s. S. J. provádí ve většině případů nadřízený a to za účelem jejich odměňování, ale je důležité i pro kvalifikované posouzení reálnosti zvládnutí některých úkolů uvažovanými lidmi, jmenování do vyšších funkcí, změnu pracovního zařazení, převedení na jiná pracoviště, zvyšování kvalifikace, rekvalifikace, ukončení pracovního poměru. Dalším důvodem hodnocení je jeho zpětná vazba na samotného pracovníka.

Kritéria pro hodnocení pracovníků se rozdělují podle profesních pracovních skupin a funkčního zařazení. Jedná se o charakteristiky:

- hodnocení pracovní role (kvalita a kvantita plnění zadaných i dalších úkolů, úroveň plnění funkčního poslání pracovního místa, umění vést spolupracovníky),
- osobní a charakterové rysy (čestnost, svědomitost, poctivost, způsob vystupování, ochota sdělovat poznatky a zkušenosti spolupracovníkům, loajalita vůči firmě a vedoucím pracovníkům),
- chování v průběhu pracovního procesu, popřípadě i mimo něj (obětavost, iniciativa, inovační aktivita, disciplína, úroveň absence, sklon k alkoholu a drogám, působení na spolupracovníky, vztah ke kolektivu),
- perspektivnost pro firmu (hledisko věku, nahraditelnost, zájem spojit svoji pracovní kariéru s firmou).

4.6. Odměňování pracovníků

Odměna je formou kompenzace výsledků úsilí spolupracovníků, kteří se podílejí na činnostech firmy. Má obvykle silnou vazbu na motivaci lidí pracovat pro firmu i na odváděný výkon, resp. jeho hodnocení. Formy odměn, které a. s. Snaha Jaroměř v současnosti poskytuje jsou:

1. Hmotné odměny a výhody

a) Přímé odměny ve finančním vyjádření

Základní mzdy (obvykle pro dělníky), jejich výše závisí z převážné části na výkonu pracovníka. Výkon je měřen vykonanou prací za jednotku času a je vyjádřen peněžně. Tento typ mzdy je nazýván úkolová mzda.

Platy (pro nemanuální pracovníky), mezi které patří například údržbáři, seřizovači, vrátný apod. Zde se výkon pracovníka měří jen pomocí času stráveného na pracovišti. Tato mzda je označena jako časová mzda. V a. s. Snaha Jaroměř je pracovní doba osm hodin denně.

Manažerské platy (pro řídicí pracovníky). Tato forma odměny je složena ze dvou hlavních částí. První část tvoří stálý měsíční základní plat a do druhé, které se říká pohyblivá část patří peněžní odměny za splnění úkolů firmy.

b) Nepřímé odměny a výhody ve finančním vyjádření,

jako jsou příplatky na pojištění, příplatky na dovolenou, příplatky za použití osobního vozu, poskytované služby (zadarmo či za snížené ceny, jako např. poskytnutí osobního vozu pro služební i osobní použití, snížené ceny za výrobky prodávané firmou).

c) Nepřímé odměny a výhody v nefinančním vyjádření,

prvotřídní vybavení pracoviště, poskytování služeb (péče o děti, zdravotnická péče pro zaměstnance, využití firemního rehabilitačního střediska, výhodné stravování z hlediska místa i podmínek).

d) Mimořádné odměny,

spojené s určitými slavnostními příležitostmi. Patří sem různá jubilea (25, 50 let v zaměstnání, odchody do důchodu apod.) Tito pracovníci často bývají odměněni peněžním darem.

2. Nehmotné odměny a výhody

Nehmotné odměny a výhody jsou poskytovány především pracovníkům na střední a vyšší úrovni řízení. Tyto odměny zahrnují např. prestižní účast na některých jednáních, možnosti preferenčního růstu, volná pracovní doba, podpora v některých zájmových činnostech, zabezpečení větší sociální jistoty zvláštní pracovní smlouvou.

Dnes se rámci odměňování věnuje značná pozornost i různým kombinacím hmotných a nehmotných odměn a výhod, které zaměstnance motivují k loajalitě vůči firmě, lepšímu výkonu či zvyšují atraktivnost některých prací. Jde především o výhody poskytované zaměstnavatelem. Jedná se o příspěvky důchodového připojištění, příspěvky v nemoci a neštěstí, příspěvky na stravování a dopravu, prodej firemního zboží za nižší cenu apod. Je však nutné dbát, aby se tyto výhody nestaly morálně neoprávněnými privilegii či projevy favorizace a nespravedlnosti.

Na základní výši odměny za práci se zaměstnavatel se zaměstnancem dohodne již při uzavírání pracovní smlouvy. V pracovní smlouvě jsou odměňování vyhrazeny následující kolonky - platová třída, platový stupeň, základní měsíční mzda, příplatek.

Zaměstnavatel po dohodě se zaměstnanci převádí mzdy na jejich platební účty. Průměrná hrubá měsíční mzda pracovníků ve výrobní sféře činí v a. s. Snaha Jaroměř 7500,-Kč. Tato částka představuje výši celostátní průměrné mzdy. Vzhledem k potřebné kvalifikaci pracovníků a odměňování v daném odvětví se jedná o nadprůměrné výdělky.

4.7. Propouštění pracovníků

Uvolnění spolupracovníka ze zaměstnání, resp. skončení pracovního poměru, může být důsledkem přirozeného procesu (odchod do důchodu po dosažení určitého věku apod.) nebo z funkčního hlediska a to jak ze strany firmy i ze strany zaměstnance, či kombinací obou hledisek.

Ze stany a. s. Snaha Jaroměř šlo v minulosti ve většině případů o zrušení určitého pracovního místa v důsledku racionalizace či reorganizace. Případy uvolnění ze zaměstnání v důsledku snižování počtu zaměstnanců jsou velmi závažné. Manažer projevuje mimořádný takt při jednání s postiženými pracovníky.

U těchto typů odchodů ze zaměstnání personalista, samozřejmě za účasti i ostatních řídicích pracovníků, provádí výběr pracovníků pro propuštění. A. s. Snaha Jaroměř má v této oblasti velkou zkušenost. Hlavním rozřazovacím kritériem byla především znalost a kvalita práce, užitečnost pro firmu a věk pracovníka. Odchody dobrých pracovníků jsou spojeny s odměnou, která prokazuje vysokou kulturu firmy a etické chování.

Uvolnění z pracovního poměru je se zaměstnanci projednáváno ústně a velmi taktním způsobem. V případě přirozeného odchodu je to učiněno s dostatečným předstihem, při krizové situaci jak tomu bylo u většiny případů v a. s. S. J. byli zaměstnanci informováni o svém propuštění v okamžiku přijetí rozhodnutí o uvolnění.

Znalost problematiky skončení pracovního poměru patří k základním znalostem každého personalisty (zákoník práce § 42 až § 60).

V zásadě rozlišujeme tyto způsoby skončení pracovního poměru:

- a) dohodou,
- b) výpovědí,
- c) okamžitým zrušením,
- d) zrušením ve zkušební době,
- e) uplynutím sjednané doby,

- f) cizincům též odnětím povolení k pobytu či vyhoštěním,
- g) smrtí zaměstnance.

Obvyklé způsoby skončení pracovního poměru v a. s. Snaha Jaroměř jsou:

Dohoda o rozvázání pracovního poměru

Je dvoustranným právním úkonem směřujícím ke skončení pracovního poměru, to znamená, že tímto způsobem pracovní poměr může skončit, jen pokud s tím na návrh jednoho účastníka pracovního poměru vysloví souhlas druhý účastník. Dohodnou-li se zaměstnavatel a zaměstnanec na rozvázání pracovního poměru, končí pracovní poměr sjednaným datem. Příloha č. 7 ukazuje formulář dohody o skončení pracovního poměru a. s. Snaha Jaroměř. Příloha č. 8 znázorňuje zápočtový list, který vystaví zaměstnavatel propuštěnému, aby mohl nastoupit na jiné pracovní místo. Dohoda je nejčastější způsob rozvázání pracovního poměru v této společnosti.

Výpověď

Je jednostranný právní úkon, na základě kterého při dodržení podmínek stanovených pro platnost výpovědi skončí pracovní poměr uplynutím výpovědní doby, nezávisle na projevu vůle druhého účastníka pracovního poměru. Výpovědi může rozvázat pracovní poměr zaměstnanec i zaměstnavatel.

Výpověď daná zaměstnancem

Zaměstnanec dosáhne skončení pracovního poměru výpovědí jednoduše. Postačí, aby zaměstnavateli písemně sdělil, že s ním "rozvazuje pracovní poměr výpovědí" (a případně uvedl důvod, i když nemusí), výpověď podepsal a doručil zaměstnavateli.

Výpověď daná zaměstnavatelem

Pro výpověď danou zaměstnavatelem stanovuje ZP některé podmínky. Zaměstnavatel může dát zaměstnanci výpověď pouze z důvodů výslovně stanovených v ZP, jinak je výpověď neplatná.

Okamžité zrušení pracovního poměru

Tzv. na hodinu, může být jen výjimečné, jestliže proto má zaměstnavatel nebo zaměstnanec závažný důvod výslovně stanovený v ZP. Například porušil-li zaměstnanec pracovní kázeň zvlášť hrubým způsobem. A. s. Snaha Jaroměř přistoupila k tomuto zrušení pracovního poměru pouze v jednom případě a to z důvodu, že pracovník kradl.

Zrušení pracovního poměru ve zkušební době

Ve zkušební době může jak zaměstnavatel, tak zaměstnanec zrušit pracovní poměr písemně z jakéhokoliv důvodu nebo bez uvedení důvodu.

5. MOŽNÉ ZMĚNY V PERSONÁLNÍM ŘÍZENÍ a. s. SNAHA JAROMĚŘ

Akciová společnost Snaha Jaroměř s počtem osmdesáti zaměstnanců patří mezi malé firmy. Velikost společnosti, která financuje personální oddělení, ovlivňuje velikost personálního oddělení v ní a i rozsah služeb, které oddělení poskytuje. Vzhledem k těmto faktorům personální oddělení v a. s. Snaha Jaroměř zastává pouze jen ty nejdůležitější úkoly.

Přestože personální oddělení v a. s. Snaha Jaroměř je funkční, navrhovala bych v některých oblastech personálního managementu určité změny.

5.1. Navržená doporučení pro praxi

Plánování lidských zdrojů.

Plánování lidských zdrojů v a. s. Snaha Jaroměř se provádí podle momentální potřeby. Plánování podle momentální potřeby je jak se zdá z chodu firmy zatím dostačující a bez závažných problémů.

Plánování lidských zdrojů by se mělo přizpůsobit strategickému cíli firmy. Strategickým cílem a. s. Snaha Jaroměř je rozšíření sedlářské výroby a výroby s bezpečnostní technikou, využití nových technologií a materiálů. Hlavně v sedlářské výrobě jsou zapotřebí lidé kvalifikovaní a zruční. Z těchto důvodů měla společnost odstoupit od dosavadního krátkodobého plánování lidských zdrojů a přistoupit k dlouhodobějšímu.

S tímto souvisí i informovanost takto kvalifikovaných lidí. Personalista by mohl hledat a připravovat si budoucí zaměstnance prostřednictvím školství. Školy patří mezi běžný zdroj nových zaměstnanců i když většině z nich chybí praxe.

Cesty při hledání nových zaměstnanců.

Akciová společnost Snaha Jaroměř využívá nejvíce náboru, který je prováděn na základě doporučení přátel, známých a současných pracovníků. Přestože má podle personálního pracovníka a. s. Snaha Jaroměř největší úspěšnost, nedoporučovala bych se spoléhat na tento způsob náboru. Personalista by se měl snažit zlepšit i ostatní používané a málo úspěšné druhy náboru (např. oblast inzerce).

Charakter inzerátu má významný vliv na množství uchazečů o práci. Pro uchazeče je nejpodstatnější obsahová forma inzerátu, ale inzerát by měl na sebe upoutat čtenářovu pozornost již po stránce vizuální.

Osobní rozhovor při výběru pracovníků.

Délka rozhovoru by měla být ve prospěch žadatele. Vlastní rozhovor by neměl být kratší než dvacet minut a měl by být alespoň z části řízený. Personalista by se měl na každé interview připravit tak, že by základní kladené otázky byly u všech uchazečů stejné. Toto by vedlo k lepšímu porovnávání kandidátů mezi sebou a ke snazšímu zvolení nejvhodnějšího uchazeče.

Uzavření pracovního poměru.

Ve většině případů je v a. s. Snaha Jaroměř zaměstnanec přijímán na dobu určitou. To znamená, že se smluvní strany dohodnou na tzv. zkušební době, která trvá obvykle tři měsíce. Tento návrh však podává vždy společnost, jen ve výjimečných případech na tom trvá uchazeč. Personalista by si měl uvědomit, že to může pracovník považovat za nedůvěru společnosti k jeho práci.

6. ZÁVĚR

Účelem personálního managementu je vést lidi k tomu, aby se co nejvíce podíleli na zvyšování produktivity dané organizace. Tento účel prochází analýzou i praxí managementu personálních zdrojů, také často nazývaného personálním managementem. Analýza personálního managementu se zabývá tím, co dělají a co by měli dělat manažeři z personálních oddělení. Aby personální oddělení splnila svůj účel, musí získávat, rozvíjet, správně využívat, hodnotit a odměňovat a udržovat patričné množství pracovníků různého druhu, tím poskytovat organizaci vhodnou pracovní sílu.

Úkolem této bakalářské práce bylo se seznámit s problematikou personálního managementu v akciové společnosti Snaha Jaroměř. Dalším požadavkem bylo navrzení možných změn v personálním řízení a. s. Snaha Jaroměř.

Akciová společnost Snaha Jaroměř byla založena na konci roku 1991 z neprosperujícího výrobního družstva. Tato společnost s osmdesáti zaměstnanci vyrábí a dodává obuv, koženou galanterii, sedlářské výrobky a bezpečnostní techniku.

Již samotná struktura organizace (obr. č. 4) napovídá, že personální oddělení v této firmě je na střední úrovni řízení a zastává pouze jen ty nejdůležitější úkoly. I když personální oddělení v a. s. Snaha Jaroměř je funkční, byly navrženy změny v některých oblastech personálního managementu:

- v oblasti plánování lidských zdrojů postupovat v dlouhodobějším časovém úseku a to vzhledem ke strategickému cíli firmy.
- snaha zlepšit i ostatní používané, ale málo úspěšné druhy nábory
- provádět řízený osobní pohovor s uchazeči
- výběr uchazečů by neměl být ovlivněn neformálními hledisky
- při uzavírání pracovní smlouvy na dobu určitou zbytečně nevyvolávat u uchazeče pocit nedůvěry.

Použitá literatura:

- / 1 / Stýblo, J.: Personální management, Praha 1993
- / 2 / Milkovich, Boudreau: Řízení lidských zdrojů, Praha 1993
- / 3 / Weather, Davis: Lidský faktor a personální management, Victoria publishing 1989
- / 4 / Scott, Söderberg: Umění řídit, Victoria publishing 1994
- / 5 / Světlík, J.: Základy tržní ekonomiky, Zlín 1994
- / 6 / Strnad, J.: Marketing I, Liberec 1994
- / 7 / Vodáček, L.: Management 80 - 90 let, Praha 1995
- / 8 / Kahle, Stýblo: Praktická personalistika, Pragoeduca 1994
- / 9 / Stýblo, J.: Jak vybírat spolupracovníky, Montanex 1994
- / 10 / ÚZ Zákoník práce, Sagit 1995

PŘÍLOHY

Počet příloh: 8

Příloha č. 1



SNAHA Jaroměř

Objednávka zdravotních pantoflí

dámská	velikost	22,5	23	24	25	25,5	26
	počet párů						
	cena	138,-					
pánská	velikost	27	28	29	30	30,5	
	počet párů						
	cena	166,-					
	velikost	31	32	33			
	počet párů						
	cena	180,-					
dětská A	velikost	15,5	16	17	18	18,5	
	počet párů						
	cena	98,-					
dětská B	velikost	19,5	20,5	21	21,5	22	
	počet párů						
	cena	110,-					

Jméno a příjmení: _____

ulice a číslo domu: _____

m : _____ PSČ: _____



Objednávku zašlete na adresu:
SNAHA a.s.,
Havlíčková 21,
551 38 Jaroměř

(p 264)



SNAHA, a. s.
Havlíčková 21
651 38 JAROMĚŘ

SNAHA
vyrábí a dodává
pro řemeslníky:

- bezpečnostní pasy a postroje
- přídavná a tažná lana
- montážní brašny
- kapsáře a nákolienky.
- skautské batohy TELATA
- lesnické brašny
- možnost zakázkové výroby dle přání zákazníka

ZÁJEMCŮM O NAŠE VÝROBKY
ZAŠLEME KATALOG VČETNĚ CEN.
MOŽNOST MNOŽSTEVNÍ SLEVY!

*Dotazy a objednávky směřujte
na naše odbytové oddělení*
fax 0442/3420,
tel. 0442/3420, 2062

155185

TĚŠÍME SE NA SPOLUPRÁCI



SNAHA
a. s.
JAROMĚŘ

VYRÁBÍ A DODÁVÁ

OBUV (zdravotní dětskou, dámskou, pánskou a letní) ● **KOŽENOU GALANTERII** (kožené lesnické brašny, batohy a skautská „telata“, kožené pásky dámské i pánské, spisovky) ● **SEDLÁŘSKÉ VÝROBKY** (montážní brašny z kůže a barexu, kapsáře pro řemeslníky z kůže, nákolienky pro dlaždiče z kůže a barexu, antivibrační rukavice) ● **ANTIVIBRAČNÍ TECHNIKU** (pásy, postroj Lena, evakuační postroj, přídavná lana v délkách od 0,80 do 50 metrů, tažná lana).

Adresa: SNAHA a. s. Jaroměř, Hradecká ul. 551 38, telefon: 0442/3420, 2297, 2062, fax: 0442/3420

Těšíme se na spolupráci s Vámi!

Příloha č. 2



SNAHY

Výrobky SNAHY chrání Vaše zdraví



Firma s padesátiletou tradicí prošla v posledních čtyřech letech zásadními změnami prakticky ve všech oblastech činnosti.

Na sklonku roku 1991 se změnila z nepružného výrobního družstva na akciovou společnost.

Byla provedena modernizace výrobních i správních objektů, byla modernizována výroba včetně realizace nových výrobků a zavedena a v praxi aplikována výpočetní technika.

Proběhla zásadní změna managementu včetně radikálního snížení neproduktivních pracovníků na všech úsecích akciové společnosti.

SNAHA a.s. Jaroměř vyrábí a dodává:

- oblibenou zdravotní obuv
- dětskou, dámskou i pánskou
- letní obuv
- lesnické brašny kožené
- batohy a skautská „TELATA“
- kožené pásy dámské i pánské
- montážní brašny z kůže a barexu
- kapsáře pro řemeslníky z kůže
- nákolenníky z kůže a barexu
- antivibrační rukavice

OBUV

KOŽENÁ GALANTERIE

SEDLÁŘSKÉ VÝROBKY

U sedlářských výrobků a.s. SNAHA nabízí možnost výroby dle přání zákazníka (zakázková výroba).

BEZPEČNOSTNÍ TECHNIKA – bezpečnostní pásy

- montérský
- montérský s bandáží
- požární
- bezpečnostní postroj „LENA“ a „SNAHA“
- evakuační postroj
- přídavná lana v délkách od 0,80 do 50 m
- tažná lana



SNAHA



SNAHA



- | | | |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| 1. antivibrační rukavice palcové | Antivibratory Working Mittens | Antivibrationshandschuhe |
| 2. antivibrační rukavice tříprstí s manžetou | Antivibratory Working Gloves Three Finger with Cuff | Antivibrationshandschuhe mit drei Fingerlingen und der Manschette |
| 3. antivibrační rukavice tříprstí bez manžety | Antivibratory Working Gloves Three Finger without Cuff | Antivibrationshandschuhe mit drei Fingerlingen ohne Manschette |
| 4. antivibrační rukavice pětprstí s manžetou | Antivibratory Working Gloves Five Finger with Cuff | Antivibrationshandschuhe mit fünf Fingerlingen und der Manschette |
| 5. antivibrační rukavice pětprstí bez manžety | Antivibratory Working Gloves Five Finger without Cuff | Antivibrationshandschuhe mit fünf Fingerlingen ohne Manschette |

SNAHA, a. S.

tel. 0442/3420, 2297, 2062
fax: 0442/3420

SNAHA



SNAHA



- | | | |
|----------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| 1. montážní brašna (kůže, barex) | Tool Bag (natural and synthetic leather) | Montagetasche aus Blankleder (Leder, Kunstleder) |
| 2. montážní brašna s úpravou | " - with inner sections | Montagetasche aus Blankleder mit Fächern |
| 3. montážní brašna special | Tool Bag Special | Montagetasche speciell |
| 4. nákolenka - kůže | Knee-pad, Natural Leather | Knieschützer - Leder |
| 5. nákolenka - barex | Knee-pad, Syntetic Leather | Knieschützer - Kunstleder |

SNAHA, a. S.

tel. 0442/3420, 2297, 2062
fax: 0442/3420



SNAHA

SNAHA



Evakuační postroj

Je vyroben z plachtoviny potažené PVC a z vysokopevnostních PAD popruhů. Je vyráběn v jedné standardní velikosti se seřiditelnými prvky na různé velikosti postav. Používá se k záchraně osob spouštěním nebo vytažením ve volném prostoru.

Evacuation Harness

It is made of canvas covered with PVC and of high solid PAD straps. It is produced in one standard size with adjustable elements for different figure sizes. It is used for person's rescue by dropping down or pulling out in a free space.

Evakuationsgeschirr

Es ist aus mit PVC bezogenem Segeltuch und hochfesten PAD Bändern hergestellt. Es wird in einer Standardgröße mit einstellbaren Elementen für verschiedene Körpergrößen erzeugt. Man verwendet es zur Rettung von Personen durch das Herablassen oder das Aufziehen im freien Raum.



SNAHA

SNAHA



1. kapsať jednoduchý 0237300
2. dvojitý kapsať na popruhovém páse 0237100
3. opasek z PAD popruhu 0237150
4. kapsať třídílný 0237400
5. pouzdro na ráčnu hlavou dolů na opasek 0235854
6. pouzdro na ráčnu hlavou dolů na postroj 0235855
7. pouzdro na nůžky na plech 0237600
8. pouzdro na metr 0235860
9. pouzdro na kladívko na opasek 0235850
10. pouzdro na ráčnu hlavou nahoru na postroj 0235853
11. pouzdro na kladívko na postroj 0235851
12. pouzdro na ráčnu hlavou nahoru na opasek 0235852
13. kapsa jednoduchá z hlazenice 0237500
14. kapsa na nářadí 0237700



SNAHA

SNAHA



- 1. zdravotní obuv pánská vz. 151 Men's Health Footwear Sanitätsschuhe für Herren
- 2. zdravotní obuv dámská vz. 150 Ladies Health Footwear Sanitätsschuhe für Damen
- 3. zdravotní obuv dětská vz. 106/A Children's Health Footwear Sanitätsschuhe für Kinder
- 4. zdravotní obuv dětská vz. 106/B Children's Health Footwear Sanitätsschuhe für Kinder



SNAHA

SNAHA



- 1. skautský batoh TELE Scout's Knapsack Skautsrucksack
- 2. pouzdro na nůž č. 5 Knife Casing with Decorative Trim Messeretui verziert N.5
- 3. pouzdro na nůž č. 4 " " " " N.4
- 4. pouzdro na nůž č. 6 " " " " N.6
- 5. pouzdro na nůž č. 7 " " " " N.7
- 6. pouzdro na nůž č. 1 " " " " N.1
- 7. pouzdro na nůž č. 3 " " " " N.3
- 8. pouzdro na nůž č. 7 (teletina) (calf-leather) " " N.7
- 9. pouzdro na nůž č. 2 " " " " N.2
- 10. pouzdro na pistolí HOLSTER HOLSTER-Pistolenetui
- 11. opasek k pouzdro HOLSTER HOLSTER-Etui
- 12. kožený prac. opasek (4,5 cm) Working Leather Belt (4,5 cm)
- 13. kožený prac. opasek (3 cm) Working Leather Belt (3 cm)



SNAHA

SNAHA



- | | | |
|------------------------------------|------------------------|---------------------------------|
| 1. sandál pánský | Men's Sandals | Herrensandalen |
| 2. pánská letní obuv
vz. 146/Zs | Men's Mules | Herrenschlappschuhe |
| 3. dámský sandál
vz. 121/Zs | Ladies Sandals | Damensandalen |
| 4. mamajka – kúže
vz. 119 | Ladies Mules „Mamajka“ | „Mamajka“
Damenschlappschuhe |



SNAHA

SNAHA



- | | | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------------|
| 1. lesnická brašna
bez kapsy | Forester's Bag –
without a Pocket | Forsttasche aus Blankleder
ohne Tasche |
| 2. lesnická brašna
s kapsičkou | Forester's Bag –
with a Pocket | Forsttasche aus Blankleder
mit Tasche |
| 3. brašnička na doklady | Small Bag for Belt | Kleine Dokumententasche |



SNAHA

SNAHA



3. bezpečnostní pás monterský A7

Výrobek je zhotoven z vysokopevnostních polyamidových popruhů. Úchytné lano je vyrobeno z vysokopevnostních polyamidových vláken. Vyrábí se ve 4 velikostech. Dodává se jako komplet, který se skládá z vlastního pásu, bandáže, sedacího popruhu, horolezecké karabiny, úchytného lana a brašny na nářadí. Dle požadavku odběratele mohou být dodány i jednotlivé části.

Safety Belt A7

The product is made of high solid polyamide straps. The fastening rope is made of high solid polyamide fibres. It is produced in four sizes. The full set is delivered, which consists of the belt, bandage, sitting strap, carabiner of mark Walter, fastening rope and tool bag. According to the customers demand the individual parts can be supplied as well.

Sicherheitsgurt A7

Das Erzeugnis ist aus hochfesten Polyamidgurten hergestellt. Das Befestigungsseil ist aus hochfesten Polyamidfasern erzeugt. Es wird in 4 Größen erzeugt. Er wird als Komplex geliefert, der aus eigenem Gurt, einer Bandage, einem Sitzgurt, einem Kletter-Karabinerhaken, Schutzmarke Walter, einem Festigungsseil und einer Werkzeugtasche besteht. Je nach dem Wunsch des Kunden können auch einzelne Teile geliefert werden.

4. přídavné lano PAD

Vyrábí se z polyesterových vláken. Délku lan je možno přizpůsobit požadavkům odběratele (0,8 – 50 m). Průměr lana je 16 mm. Lana jsou stáčená z jednotlivých pramenů. Provedení lan může být podle požadavku odběratele se 2 karabinami na konci lana nebo s 1 karabinou a okem. Oka lan jsou obšita proti oděru.

Auxiliary Ropes

They are made of high solid polyester fibres. The length of the ropes may be adjusted according to the customer's demand (0,8 – 50 m). The rope diameter is 16 mm. The ropes are coiled from individual strands. According to the customer's demand, the rope may be equipped with 2 carabiners or with one carabiner and a lug on its end. The rope lugs are stitched to avoid abrasion.

Zusatzseile

Sie werden aus hochfesten Polyesterfasern hergestellt. Die Seillänge kann dem Kundenwunsch angepasst werden (0,8 – 50 m). Der Seildurchmesser ist 16 mm. Die Polyesterseile sind aus einzelnen Seilstränden verflochten. Je nach dem Kundenwunsch können die Seilenden mit 2 Karabinerhaken oder mit einem Karabinerhaken und einer Öse versehen werden. Die Seilösen sind gegen Abrieb umgenäht.

Bezpečnostní postroj SNAHA

Výrobek je zhotoven z vysokopevnostních polyamidových popruhů, vyrábí se v jedné standardní velikosti. Postroj je možno seřídit na běžné typy postav. Při práci se bezpečnostní postroj doplňuje přidavnými lany. Používá se k zajištění pracovníka při pracích ve výškách, kde hrozí nebezpečí pádu.

Safety harness SNAHA

The product is made of high solid polyamide straps. It is produced in one standard size. This harness can be adjusted for common figure sizes. During operation, the safety harness is supplied with auxiliary ropes. It is used for securing and protecting of workers against fall.

Sicherheitsgeschirr SNAHA

Das Erzeugnis ist aus hochfesten Polyamidgurten hergestellt. Es wird in einer Standardgröße erzeugt. Dieses Geschirr kann man für geläufige Figurtypen eingestellt werden. Bei der Arbeit wird



**Bezpečnostní postroj
SNAHA s úpravou**



Bezpečnostní postroj LENA B

Výrobek je zhotoven z vysokopevnostních polyamidových popruhů, vyrábí se v jedné standardní velikosti. Postroj je možno seřídit na běžné typy postav. Při práci se bezpečnostní postroj doplňuje přídatnými lany. Používá se k zajištění pracovníka při pracích ve výškách, kde hrozí nebezpečí pádu.

Safety Harness LENA B

The product is made of high solid polyamide straps. It is produced in one standard size. This harness can be adjusted for common figure sizes. During operation, the safety harness is supplied with auxiliary ropes. It is used for securing and protecting of workers against fall.

Sicherheitsgeschirr LENA B

Das Erzeugnis ist aus hochfesten Polyamidgurten hergestellt. Es wird in einer Standardgröße erzeugt. Das Geschirr lässt sich für gewöhnliche Figurtypen eingestellt werden. Bei der Arbeit wird dieses Geschirr mit zusätzlichen Seilen ergänzt. Es wird zur Sicherung und zum Schutz der Arbeiter bei den Arbeiten in der Höhe eingesetzt, wo ein Sturzgefahr besteht.



Bezpečnostní postroj LENA B

1. bezpečnostní pás montérský A1

Výrobek je zhotoven z vysokopevnostních polyamidových popruhů. Úchytné lano je vyrobeno z vysokopevnostních polyamidových vláken. Vyrábí se ve 4 velikostech. Používá se k zajištění pracovníka při pracích, kde hrozí nebezpečí pádu.

Safety Belt A1

This product is made of high solid polyamide straps. The fastening rope is made of high solid polyamide fibres. It is used for securing and protecting of workers against fall. It is produced in four sizes.

Sicherheitsgurt A1

Das Erzeugnis ist aus hochfesten Polyamidgurten hergestellt. Das Befestigungsseil ist aus hochfesten Polyamidfasern hergestellt. Es wird in 4 Größen erzeugt. Der Sicherheitsgurt wird zur Sicherung des Arbeiters bei solcher Arbeit verwendet, wo es eine Fallgefahr gibt.

2. bezpečnostní pás požárnícký A6

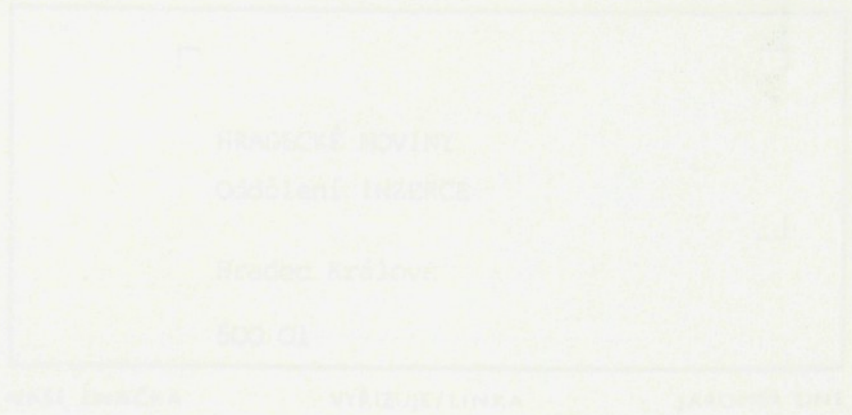
Je vyroben z popruhu PAD a polyamidového lana Ø 15 mm. Je vyráběn ve 4 velikostech. Používá se v požární ochraně k zajištění bezpečnosti.

Safety Belt A6

It is made of PAD straps and a polyamide rope Ø 15 mm. It is produced in four sizes. It is used for safety securing in fire protection.

Feuerwehrgürtel A6

Er ist aus PAD Bändern und einem Polyamidseil Ø 15 mm hergestellt. Er wird in vier Größen erzeugt. Er wird zur Sicherung der Arbeiter bei den Arbeiten in der Höhe eingesetzt, wo ein Sturzgefahr besteht.

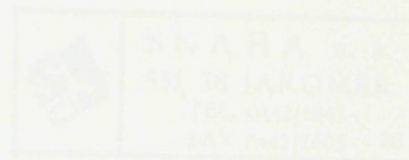


Příloha č. 3

1. příloha

2. příloha

3. příloha





SNAHA AKCIOVÁ SPOLEČNOST JAROMĚŘ

PSČ 551 38

SNAHA

┌		┐
	HRADECKÉ NOVINY	
	Oddělení INZERCE	
	Hradec Králové	
	500 01	
		└

VÁŠ DOPIS ZNAČKY/ ZE DNE

NAŠE ZNAČKA

VYŘIZUJE/LINKA

JAROMĚŘ DNE

VĚC

4. května 1995

Podání inzerátu

Obracíme se na Vaše oddělení "INZERCE" o zveřejnění našeho inzerátu, který jako přílohu k tomuto dopisu přikládáme.

Za vyřízení naší žádosti děkujeme.

S pozdravem

Josef S o c h o r

předseda a.s. Snaha

Příloha: 1 x znění inzerátu





SNAHA

SNAHA AKCIOVÁ SPOLEČNOST JAROMĚŘ

PSČ 551 38

PARDUBICKÉ NOVINY Oddělení INZERCE Tř. Míru Pardubice 530 00

VAŠ DOPIS ZNAČKY / ZE DNE

NAŠE ZNAČKA

VYŘIZUJE / LINKA

JAROMĚŘ DNE

4. května 1995

VĚC

Podání inzerátu

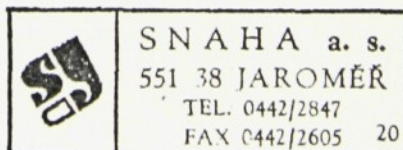
Obracíme se na Vaše oddělení "INZERCE" o zveřejnění našeho inzerátu, který jako přílohu k tomuto dopisu přikládáme.

Za vyřízení naší žádosti děkujeme.

S pozdravem

Josef S o c h o r

předseda a.s. Snaha



Příloha: 1 x znění inzerátu

Příloha č. 4


KANCELÁŘ
TU LIBEREC
TEL. 485 331 111
FAX 485 331 111

I N Z E R Á T:

Snaha a.s. Jaroměř vypisuje výběrové řízení:

- Ekonomický ředitel

Předpoklad VŠ - odpovídající praxe
Znalost práce s PC
Znalost NJ či AJ vítána

- Vedoucí účetní

Předpoklad VŠ, USO - odpovídající praxe
Znalost celkové problematiky
Znalost práce s PC


Nabídky zašlete písemně na adresu: Snaha a.s., Havlíčkova 21, 551 38 Jaroměř

Telefonické dotazy vyřizuje pí. Pischová od 7.00 - 15.00 hodin

Telefon číslo: 0442 - 2668
2847

Dobré vlakové spojení z Hradce Králové i Pardubic

Výhodné platové podmínky, nástup dle dohody.

	SNAHA a. s. 551 38 JAROMĚŘ TEL. 0442/2647 FAX 0442/2605 19
--------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------

OSOBNÍ DOTAZNÍK

Příjmení, jméno, titul			Den, měsíc, rok narození Místo, okres (stát)		
rodné					
Trvalé bydliště — PSČ			Přechodné bydliště — PSČ		
ulice		číslo telefon	ulice		číslo telefon
Občanský průkaz			Národnost	Státní příslušnost	Rodinný stav
evid. čís. (str. 1)		rodné číslo (str. 14)			
vydalo		pod pořadovým číslem	Cestovní pas pro služební účely č.	Jste voják?	Datum sňatku, rozvodu, ovdovění
dne			platnost do r.		
RODINNÍ PRÍSLUŠNÍCI					
Jméno, příjmení (1 rodné)		Datum narození	In-val.	Bydliště	Zaměstnán(a), studuje - kde
Manžel(ka), druh, družka					
Děti					
Rodiče					
Ostatní vyživované osoby					
VZDELÁNÍ		Druh školy, výchovy, obor		Počet tříd (semestrů)	Rok ukončení
DOKONČENÉ	základní				
	střední odborné				
	úplné střední (učeb. obor s mat.)				
	úplné střední všeobecné				
	úplné střední odborné				
	vyšší odborné				
	vysokoškolské				
	vědecká výchova				
	postgrad. studium				
	nahrazující předepsané				
Nedokončené včetně současného studia při zaměstnání					
Dlouhodobé kurzy odborná školení apod.					
VYUČEN			ZNALOST CIZÍCH ŘEČÍ		
v organizaci (podniku)	v roce	v oboru	jazyk	stupeň znalosti	zkoušky

Příloha č. 6

PRACOVNÍ SMLOUVA

uzavřená mezi

Pan / paní

(zaměstnanec)

Číslo OP

Datum narození

Adresa

(platná v den nástupu)

a

(zaměstnavatel / jeho zástupce)

Dnem nástupu do pracovního poměru je

Pracovní poměr se uzavírá na dobu

Místem výkonu práce je

Zaměstnanec se zařazuje jako

v platové třídě

platový stupeň

Základní měsíční mzda

příplatek

Smluvní strany se dohodly:

na zkušební době

na rozvržení pracovní doby

na školení - rekvalifikaci

ostatní ujednání

Ostatní práva a povinnosti smluvních stran se řídí ustanovením zákoníku práce, organizačním a pracovním řádem, kolektivní smlouvou.

Změny v pracovní smlouvě mohou být provedeny písemnou dohodou obou stran dodatkem k pracovní smlouvě.

Podpis zaměstnance

Podpis zaměstnavatele

Datum

Příloha č. 7

DOHODA O SKONČENÍ PRACOVNÍHO POMĚRU

uzavřená mezi

Pan / paní

(zaměstnanec)

Číslo OP

Datum narození

Osobní č.

Adresa

a

(zaměstnavatel / jeho zástupce)

Uzavírají ve smyslu § 43 zákoníku práce (vyhl. 451 / 92 Sb.)

dohodu o skončení pracovního poměru ke dni

z důvodů

Podpis zaměstnance

Podpis zaměstnavatele

Datum

DOHODA O SKONČENÍ PRACOVNÍHO POMĚRU

uzavřená mezi

Pan / paní

(zaměstnanec)

Číslo OP

Datum narození

Osobní č.

Adresa

a

(zaměstnavatel / jeho zástupce)

Na základě skončení Vašeho pracovního poměru dohodou ke dni

z důvodů organizačních změn Vám v souladu s § 3 Zákona o odstupném a v návaznosti na ustanovení kolektivní smlouvy

pro rok

náleží odstupné ve výši

Kč Vašeho

průměrného hrubého měsíčního výdělku tj. celkem

Kč.

Podpis zaměstnance

Podpis zaměstnavatele

Datum

Příloha č. 8

POTVRZENÍ O ZAMĚSTNÁNÍ - ZÁPOČTOVÝ LIST

(zaměstnavatel)
potvrzuje, že:

Pan / paní

Číslo OP

Rodné číslo

Adresa

byl v naší organizaci zaměstnán od

do

Ke dni skončení pracovního poměru bylo započítáno:

roků dnů slovy

Nárok na dovolenou dnů, vyčerpáno Zbytek dnů

Odstupné vyplaceno v násobku hrubého měsíčního výdělku

• Přídavky na děti

byly vyplaceny za dobu do

na tyto děti:

Jméno	Datum narození	Rodné číslo

Jiné vyplacené příplatky a doplátky na děti (např. SVP):

Pracovní neschopnost
za poslední rok před skončením pracovního poměru (mimo prac. úraz, nemoc z povolání a karantény)

celkem dnů

Diagnóza	Od	Do

Diagnóza	Od	Do

Závazky vůči zaměstnavateli
(např. úhrada za zvýšení kvalifikace, úhrada škody atd.)