

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Strategická analýza řízení lidských zdrojů a jejich využití ve VČD

Bc. Jana Hurychová

Diplomová práce

2010

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana HURYCHOVÁ**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Strategická analýza lidských zdrojů a jejich využití ve VČD**
Zadávací katedra: **Ústav ekonomiky a managementu**

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

Vymezení cíle práce a metod pro zpracování

1. Řízení lidských zdrojů ? základní pojmy
2. Motivace a odměňování
3. Charakteristika VČD
4. Analýza řízení lidských zdrojů ve VČD

Analýza zjištěných poznatků, syntéza a formulace závěrů

Literatura

Přílohy


Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:


- ARMSTRONG, M., KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy. Praha : Grada, 2007.
CASCIO, W. F. Managing human resource. New York : McGraw-Hill, 1992.
CLEGG, B., VEJMĚLKOVÁ, J. Motivace. Brno : CP Books, 2005.
DVOŘÁKOVÁ, Z. Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů. Praha : C.H. Beck, 2004.
KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky. Praha : Management Press, 2007.
PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. Motivace pracovního jednání. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1996.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: 22. ledna 2010
Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2010


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 22. ledna 2010

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 28. dubna 2010

Bc. Jana Hurychová

Poděkování:

Děkuji doc. Ing. et Ing. Renátě Myškové, Ph.D. Za vedení a cenné připomínky při vypracování diplomové práce. Dále děkuji řediteli divadla, Mgr. Petrovi Dohnalovi, za umožnění zpracování diplomové práce, personalistce a mzdové účetní Východočeského divadla, paní Pavle Pokorné, za poskytnutí důležitých informací a podkladů a všem zaměstnancům za spolupráci při získávání dat potřebných k vypracování praktické části diplomové práce.

V Pardubicích dne 28. dubna 2010

Bc. Jana Hurychová

ANOTACE

Práce je věnována problematice řízení lidských zdrojů a motivace. Charakterizuje personální řízení a jednotlivé personální činnosti. Definuje motivaci a představuje nejznámější motivační teorie. V praktické části analyzuje řízení lidských zdrojů ve Východočeském divadle v Pardubicích a spokojenost zaměstnanců.

KLÍČOVÁ SLOVA

řízení lidských zdrojů, motivace, divadlo, lidské zdroje, motivační teorie

TITLE

Strategic analysis of human resources management and their utilization in The East Bohemia Theatre

ANNOTATION

The work is devoted to theme of human resources management and the motivation. It describes personnel management and separate personnel activities. It defines motivation and presents the best known motivational theories. In the practical part analyzes human resources management in The East Bohemia Theatre in Pardubice and the satisfaction of the employees.

KEYWORDS

human resources management, motivation, theatre, human resources, motivational theories

OBSAH

SEZNAM GRAFŮ.....	10
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	10
SEZNAM TABULEK.....	10
SEZNAM ZKRATEK.....	11
ÚVOD.....	12
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	14
1.1 MANAGEMENT A MANAŽERSKÉ FUNKCE.....	14
1.2 POJETÍ A VÝZNAM PERSONÁLNÍ PRÁCE (PERSONALISTIKY).....	15
1.2.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ – DEFINICE A CÍL.....	15
1.2.2 PERSONÁLNÍ STRATEGIE, PERSONÁLNÍ POLITIKA A SOCIÁLNÍ POLITIKA ORGANIZACE.....	16
1.2.3 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	17
1.3 PERSONÁLNÍ ÚTVAR.....	18
1.4 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI.....	19
1.5 PŘÍSTUPY K VYTVÁŘENÍ PRACOVNÍCH ÚKOLŮ A PRACOVNÍCH MÍST.....	20
1.6 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ.....	21
1.7 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	21
1.7.1 POJETÍ A ÚKOLY ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	21
1.7.2 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ A JEHO KROKY.....	22
1.7.3 VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ ZDROJE PRACOVNÍKŮ.....	23
1.7.4 VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ.....	24
1.8 ROZMÍSTVOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ A ORGANIZACE PRÁCE.....	25
1.8.1 FORMY ROZMÍSTVOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ V RÁMCI MOBILITY UVNITŘ ORGANIZACE.....	25
1.8.2 FORMY ROZMÍSTVOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ V RÁMCI VNĚJŠÍ MOBILITY.....	26
1.8.3 ORGANIZACE PRÁCE A PRACOVNÍ PODMÍNKY.....	27
1.9 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ.....	28
1.10 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ V ORGANIZACI.....	30
1.11 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	31
1.11.1 ODMĚŇOVÁNÍ V PŘÍSPĚVKOVÝCH ORGANIZACÍCH.....	32
1.11.2 MZDOTVORNÉ FAKTORY.....	34
1.12 PÉČE O PRACOVNÍKY.....	35
1.13 PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM A PERSONÁLNÍ DOKUMENTACE.....	36
2 MOTIVACE.....	38
2.1 VYMEZENÍ POJMŮ.....	38
2.2 TEORIE MOTIVACE.....	40

2.2.1	MASLOWOVA TEORIE POTŘEB	41
2.2.2	ZÁKLADNÍ MOTIVAČNÍ TYPY ZAMĚSTNANCŮ PODLE HECKAUSENA	42
2.2.3	MCGREGOROVA TEORIE X A TEORIE Y	42
2.2.4	HERZBERGOVA TEORIE DVOU DIMENZÍ MOTIVACE K PRÁCI	43
2.2.5	VZTAHY MEZI RŮZNÝMI KONCEPCEMI MOTIVACE	44
3	<u>CHARAKTERISTIKA VČD.....</u>	45
3.1	PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE	45
3.2	VEDENÍ VČD	46
3.3	POČTY ZAMĚSTNANCŮ A JEJICH VÝVOJ	48
3.4	PERSONÁLNÍ ÚTVAR	50
4	<u>PERSONÁLNÍ ČINNOSTI VE VČD.....</u>	53
4.1	PŘÍSTUP K VYTVÁŘENÍ PRACOVNÍCH ÚKOLŮ A PRACOVNÍCH MÍST	53
4.2	ZÍSKÁVÁNÍ A PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	53
4.2.1	VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ ZDROJE ZAMĚSTNANCŮ	53
4.2.2	VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	53
4.2.3	PRACOVNÍ POMĚR A PRACOVNÍ SMLOUVA	54
4.2.4	DOHODA O PRACOVNÍ ČINNOSTI A DOHODA O PROVEDENÍ PRÁCE	56
4.2.5	EXTERNÍ SPOLUPRACOVNÍCI	57
4.3	ROZMISŤOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	57
4.4	ORGANIZACE PRÁCE	58
4.4.1	ROZVRŽENÍ PRACOVNÍ DOBY	58
4.4.2	PRACOVNÍ KÁZEŇ	59
4.4.3	ORGANIZACE UMĚLECKÉHO PROVOZU A ZÁJEZDŮ	60
4.5	BEZPEČNOST A OCHRANA ZDRAVÍ PŘI PRÁCI, POŽÁRNÍ OCHRANA	63
4.5.1	STANOVENÍ ORGANIZACE BEZPEČNOSTI A OCHRANY ZDRAVÍ PŘI PRÁCI	63
4.5.2	STANOVENÍ ORGANIZACE POŽÁRNÍ OCHRANY	65
4.5.3	OSOBNÍ OCHRANNÉ PROSTŘEDKY	66
4.6	HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	66
4.7	VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ	66
4.8	ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	67
4.8.1	ZAŘAZOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ DO KVALIFIKAČNÍCH TŘÍD A STUPŇŮ	67
4.8.2	SLOŽKY PLATU	68
4.8.3	MZDOVÉ PROSTŘEDKY A PRŮMĚRNÁ MZDA VE VČD	69
4.9	PÉČE O PRACOVNÍKY	72
4.10	PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM	74
5	<u>MOTIVACE VE VČD</u>	75
5.1	MOTIVAČNÍ TEORIE A MOTIVAČNÍ FAKTORY POUŽÍVANÉ VE VČD	75
5.2	ROZBOR SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ – VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU	75
5.2.1	IDENTIFIKAČNÍ OTÁZKY (VZDĚLÁNÍ, VĚK, POHLAVÍ)	75

5.2.2	SLOŽENÍ ZAMĚSTNANCŮ PODLE PRACOVNÍHO ZAŘAZENÍ	77
5.2.3	SPOKOJENOST S ÚROVNÍ ODMĚŇOVÁNÍ, POZITIVNÍ A NEGATIVNÍ STIMULACE	77
5.2.4	VLASTNÍ NÁZORY ZAMĚSTNANCŮ.....	78
5.2.5	ÚČINNOST MOTIVAČNÍCH FAKTORŮ	80
5.2.6	SHRNUTÍ VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU	82
6	<u>SWOT ANALÝZA</u>	<u>83</u>
	<u>ZÁVĚR</u>	<u>85</u>
	<u>LITERATURA.....</u>	<u>89</u>
	<u>PŘÍLOHY</u>	<u>91</u>

SEZNAM GRAFŮ

GRAF 1: POČET ZAMĚSTNANCŮ CELKEM	48
GRAF 2: POČET ZAMĚSTNANCŮ - UMĚLECKÝ SOUBOR	49
GRAF 3: ČERPÁNÍ PROSTŘEDKŮ NA MZDY	70
GRAF 4: OSOBNÍ NÁKLADY VČD	70
GRAF 5: POROVNÁNÍ PRŮMĚRNÝCH MEZD VE VČD A ČR 2004 - 2009.....	71
GRAF 6: SLOŽENÍ ZAMĚSTNANCŮ DLE VZDĚLÁNÍ	76
GRAF 7: VĚKOVÉ SLOŽENÍ ZAMĚSTNANCŮ	76
GRAF 8: SLOŽENÍ ZAMĚSTNANCŮ PODLE PRACOVNÍHO ZAŘAZENÍ.....	77
GRAF 9: SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ S ÚROVNÍ ODMĚŇOVÁNÍ.....	78
GRAF 10: FORMA POBÍDKY, KTERÁ VÍCE STIMULUJE K VYŠŠÍM PRACOVNÍM VÝKONŮM.....	78

SEZNAM OBRÁZKŮ

OBRÁZEK 1: PERSONÁLNÍ STRATEGIE A PERSONÁLNÍ POLITIKA	17
OBRÁZEK 2: TŘISTAŠEDESÁTISTUPŇOVÉ HODNOCENÍ PRACOVNÍKA	30
OBRÁZEK 3: MOTIVÁTORY A HYGIENICKÉ FAKTORY	43
OBRÁZEK 4: VZTAHY MEZI RŮZNÝMI KONCEPCEMI MOTIVACE	44

SEZNAM TABULEK

TABULKA 1: ČERPÁNÍ MZDOVÝCH PROSTŘEDKŮ	71
TABULKA 2: PŮSOBENÍ MOTIVAČNÍCH FAKTORŮ.....	81
TABULKA 3: SWOT ANALÝZA	84

SEZNAM ZKRATEK

BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČR	Česká republika
FKSP	fond kulturních a sociálních potřeb
MTZ	materiální a technické zabezpečení
OON	ostatní osobní náklady
OOPP	ochranné osobní pracovní prostředky
OSSZ	Okresní správa sociálního zabezpečení
PaM	personalistika a mzdy
PEN	provozně-ekonomický náměstek
PIS	personální informační systém
PO	požární ochrana
ŘLZ	řízení lidských zdrojů
TPO	technik požární ochrany
UTP	umělecko-technický provoz
VČD	Východočeské divadlo Pardubice
VZP	Všeobecná zdravotní pojišťovna
ZP	zákoník práce
ZTP	zvlášť těžké postižení

ÚVOD

Personální řízení nabylo v posledním desetiletí na strategickém významu pro činnost organizací. Mnohé organizace přijaly skutečnost, že lidé jsou v současnosti prioritou pro jejich prosperitu a další rozvoj, využívají možností personálního řízení, mají propracované personální systémy a svým pracovníkům vytvářejí optimální pracovní podmínky. Z hlediska nákladů představují lidé pro organizaci značné investice, avšak investice do schopných pracovníků a jejich rozvoje jsou investicemi návratnými. Zkrátka lidské zdroje jsou v současné době pro každou organizaci jeden z nejdůležitějších zdrojů, a proto jsem si problematiku analýzu řízení lidských zdrojů vybrala jako téma své diplomové práce. Východočeské divadlo Pardubice jsem si pro tuto analýzu vybrala z několika důvodů. Prvním z nich je fakt, že jde o příspěvkovou organizaci. V rámci oboru, který studuji, jsme se zabývali především podnikatelskými subjekty, a problematika institucí financovaných z veřejných rozpočtů, mezi který příspěvkové organizace patří, zůstala poněkud stranou. Proto chci ve své práci popsat i možné odchylky v řízení lidských zdrojů v těchto organizacích, speciálně v oblasti kultury, kam divadlo pochopitelně spadá. Osobním důvodem výběru tématu je láska k divadlu a snaha ho poznat i jinak než jako divák z hlediště, vzhledem ke studovanému oboru především jeho „ekonomické zákulisí“. Posledním důvodem je skutečnost, že v obchodním oddělení Východočeského divadla jsem absolvovala odbornou praxi v druhém ročníku bakalářského studia na Univerzitě Pardubice a nyní jsem v tomtéž oddělení již třetím rokem zaměstnaná jako referent obchodního oddělení.

Hlavním cílem mé práce je charakterizovat řízení lidských zdrojů ve VČD se všemi specifiky řízení lidských zdrojů v oblasti kultury a poté vyhodnotit spokojenost a motivaci zaměstnanců především pomocí údajů získaných z dotazníkového šetření.

Práce je rozdělena na šest hlavních částí. V prvních dvou částech rozebírám teoretická východiska, další čtyři části jsou zaměřeny na praktické poznatky.

V teoretické části se věnuji nejprve stručné charakteristice manažerských činností, kam personální řízení spadá. Poté podrobně charakterizuji personální řízení a personální činnosti. Následuje vysvětlení pojmu motivace a popis nejznámějších motivačních teorií.

V praktické části se věnuji především analýze řízení lidských zdrojů ve VČD a motivaci zaměstnanců. Uvádím charakteristiku divadla a vývoj počtu zaměstnanců. Následuje popis provádění jednotlivých personálních činností a jejich srovnání s teoretickými poznatky.

Následně vyhodnocuji dotazníkové šetření na téma spokojenosti zaměstnanců. Na závěr je provedena SWOT analýza řízení lidských zdrojů ve VČD.

Při zpracování praktické části jsem využila především metodu komparace, analýzu, syntézu a ke zjištění potřebných dat jsem použila formu dotazníku. Komparaci využívám především ve srovnání provádění personálních činností v praxi s teoretickými poznatky. Analýzou provádění těchto činností a zjištěných výsledků z dotazníku a následnou syntézou zjištěných faktů chci dospět k závěru, jak jsou lidské zdroje ve VČD řízeny a jak jsou zaměstnanci spokojeni

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Pro správné pochopení celé problematiky je potřeba nejprve stručně charakterizovat management a manažerské činnosti, mezi které personální řízení patří.

1.1 Management a manažerské funkce

Management představuje soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci – manažeři – používají k řešení specifických řídicích činností – manažerských funkcí, aby byly dosaženy cíle organizace včetně její prosperity. (Vodáček, Vodáčková, 2001)

Mezi manažerské funkce patří plánování, organizování, výběr a rozmístění spolupracovníků (resp. personální zajištění), vedení lidí a kontrola.

Plánování zahrnuje výběr úkolů, cílů a činností potřebných pro jejich dosažení. To vyžaduje rozhodování o výběru z alternativních možných budoucích způsobů vykonávání činností. [12] Z hlediska časového horizontu lze rozlišovat tři základní úrovně plánování: dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé plánování. Z hlediska úrovně rozhodovacího procesu lze rozlišovat plánování strategické, taktické a operativní.

Organizování je ta část řízení, která zahrnuje zřízení účelné struktury rolí pro lidi, kteří jsou v dané organizaci. Účelnost je zde chápána v tom smyslu, že vytváří jistotu, že všechny úkoly potřebné pro dosažení cílů jsou přiděleny, a to pokud možno těm lidem, kteří jsou schopni je splnit nejlépe. (Koontz, Heinrich, 1998)

Personalistikou se rozumí obsazování pozic v organizační struktuře a udržování jejich obsazení. Tato funkce je realizována pomocí identifikace požadavků na pracovní sílu, inventarizací disponibilních lidí, vybíráním, přijímáním, umisťováním, hodnocením, povyšováním a školením. [4]

Vedení pracovníků a koordinace jejich práce je základní činností manažerů všech úrovní, i když to nejlépe vidíme u mistrů či vedoucích skupin a oddělení, tedy na základní úrovni manažerů. Zpravidla se tato náplň interpretuje jako schopnost vést, usměrňovat, motivovat, stimulovat, strhávat lidi pro správné plnění potřebných úkolů k dosažení stanovených cílů. [4]

Kontrolování je podle Buchty a Siegla (2005) velmi důležitou manažerskou funkcí. Je spjata se všemi ostatními manažerskými funkcemi. Kontrolování zahrnuje veškeré aktivity, jejichž pomocí manažeři zjišťují, zda dosahované výsledky odpovídají výsledkům plánovaným, zejména co do obsahu a termínů. V obecném smyslu můžeme říci, že kontrola znamená soustavné kritické hodnocení jevů a procesů především již nastalých, někdy i nastávajících, s cílem přispět k rovnováze kontrolovaného systému.

1.2 Pojetí a význam personální práce (personalistiky)

Jakákoliv organizace může fungovat jen tehdy, podaří-li se shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat:

- a) materiální zdroje (stroje a jiná zařízení, materiál, energie);
- b) finanční zdroje;
- c) lidské zdroje;
- d) informační zdroje.

Materiální a finanční zdroje jsou však zdroje, které samy o sobě nejsou k ničemu, jsou to neživé zdroje. Musí tu být někdo, kdo je oživí a uvede do pohybu. Tím oživovatelem a motorem udržujícím organizaci v chodu jsou lidské zdroje. A jako každý motor potřebují mít lidské zdroje nějakou pohonnou hmotu, a tou jsou informační zdroje, tedy v podstatě znalosti a dovednosti vybudované na základech, jimiž jsou schopnosti lidí. [14]

Protože lidé uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání a protože zároveň představují pro organizaci ten nejcennější a v rozvinutých tržních podmínkách zpravidla i nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace, je personální práce, zejména v podobě odpovídající koncepci tzv. řízení lidských zdrojů, jádrem a nejdůležitější oblastí celého řízení organizace. (Koubek, 2007)

1.2.1 Řízení lidských zdrojů – definice a cíl

Řízení lidských zdrojů (ŘLZ) je oblast řízení, která se zabývá pracovníky, jejich připraveností pro řešení cílů organizace (podniku) a jejich vztahy v rámci organizace (podniku) s cílem aktivního, participativního zapojení lidí, a tím vytvoření podmínek pro uspokojování potřeb podniku i jednotlivce. Zabývá se člověkem v pracovním procesu, člověkem v systému řízení – jeho získáváním, formováním, využíváním jeho schopností, jeho vztahem ke práci, ke spolupracovníkům, k nadřízeným, k podniku, jeho pracovním chováním i pracovními výsledky a v neposlední řadě i jeho rozvojem a jeho motivací a uspokojením z práce, formováním týmů, efektivním řízením lidí a mezilidskými vztahy.

Hlavním cílem ŘLZ je vytváření souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a počtem a strukturou pracovníků. Cílem je úsilí o zařazení správného člověka na správné místo ve správný čas. (Palán, 2002)

Cílem personálního řízení je optimální využívání potenciálu lidí a investic do nich vložených k dosahování cílů organizace. Současně je úkolem personálního řízení vytvářet pracovníkům předpoklady ke spokojenosti s vykonávanou prací, motivovat je k rozvoji, napomáhat jejich identifikaci s cíli organizace. (Kocianová, 2004)

Úkoly řízení lidských zdrojů

Následující úkoly jsou pro řízení lidských zdrojů nejvýznamnější.

- Vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních úkolů a jimi tvořených pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků v organizaci.
- Optimální využívání pracovních sil v organizaci.
- Formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci.
- Personální a sociální rozvoj pracovníků organizace.
- Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace. [14]

Odpovědnost za personální řízení v organizaci

Odpovědnost za personální řízení v organizaci nesou vrcholové vedení, linioví vedoucí a personální útvar. Vrcholové vedení organizace odpovídá za personální strategii a stanovení zásad personální politiky. Odpovědnost za vedení lidí, za realizaci personální práce v každodenním kontaktu s podřízenými spočívá především na liniových vedoucích.

Personální útvar poskytuje personální služby vedení organizace, vedoucím pracovníkům i jednotlivým pracovníkům, zajišťuje personální činnosti, komunikuje ve své oblasti s mimopodnikovými institucemi. [11]

1.2.2 Personální strategie, personální politika a sociální politika organizace

Strategie organizace podle Kocianové (2004) stanovuje dlouhodobé záměry, je vytvořenou představou o ucelené perspektivě organizace, o jejím směřování.

Personální strategie je jednou z dílčích strategií organizace, vyjadřuje záměry organizace do budoucna, dlouhodobé a komplexní cíle v personální oblasti (provázané s ostatními cíli organizace), které mají napomoci dosažení cílů organizace. Personální strategie organizace vytváří ve své oblasti předpoklady k realizaci podnikové strategie a musí reagovat na změny

strategie organizace, musí odpovídat specifickým organizace (vnitřním podmínkám) a respektovat vnější podmínky, v nichž organizace funguje (personální strategie spojuje vnější vlivy na organizaci s jejími vnitřními specifiky). [11]

Personální politika je soubor opatření ve smyslu stabilních pravidel k ovlivňování a řízení zaměstnanců organizace a usměrňování jejich chování tak, aby jejich úsilí bylo totožné s úkoly, záměry a cíli organizace. (Palán, 2002)

Obrázek 1: Personální strategie a personální politika



Zdroj: [11; s. 117]

Sociální politika organizace je souhrnem specifických opatření a činností, které jsou zaměřené na uspokojování potřeb pracovníků a pozitivní ovlivňování jejich pracovních podmínek. [11]

1.2.3 Strategické řízení lidských zdrojů

Strategické řízení lidských zdrojů je praktickým vyústěním personální strategie organizace. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí, směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii. [14]

Strategické řízení lidských zdrojů je přístup k rozhodování o záměrech organizace týkajících se lidí – podstatné složky podnikatelské strategie organizace. Jedná se o vzájemné vztahy mezi řízením lidských zdrojů a strategickým řízením v organizaci. Strategické řízení lidských zdrojů se týká celkového zaměření organizace, pokud jde o zabezpečení jejích cílů pomocí a prostřednictvím lidí. (Armstrong, 1999)

Hlavním cílem strategického řízení lidských zdrojů je formovat strategickou schopnost organizace zabezpečováním kvalifikovaných, oddaných a dobře motivovaných pracovníků. [2]

„Tvrdé“ strategické řízení lidských zdrojů klade důraz na užitek, který přinesou investice do lidských zdrojů. „Měkké“ strategické řízení lidských zdrojů klade v řízení větší důraz na stránku lidských vztahů, na jistotu zaměstnání, soustavný rozvoj, komunikaci, zapojování pracovníků do rozhodování, kvalitu a vyváženost pracovního života a etické aspekty. Ideální je rovnováha mezi „tvrdými“ a „měkkými“ prvky. Organizace musí k dosažení svých cílů efektivně využívat potřebné zdroje, měla by však plánovat s ohledem na lidi, brát v úvahu rovněž jejich potřeby a aspirace.

Podle Kocianové (2004) závisí postavení personálního řízení v organizaci na přístupu vrcholového managementu, na pozici v hierarchii řízení organizace, na tom, jakou politiku v personální oblasti (v nejširším smyslu politiku řízení lidí) organizace uplatňuje. Vliv na personální řízení v organizaci má též podíl liniových vedoucích na personálních činnostech a profesionální úroveň personalistů.

1.3 Personální útvar

Personální útvar je specializovaným pracovištěm, jehož základním posláním je vytváření, organizace a podpora systému personálního řízení organizace. Personální útvar je zpravidla samostatnou jednotkou v organizační struktuře, která soustřeďuje všechny činnosti v personální oblasti, soustřeďuje personální specialisty s příslušnou kvalifikací. Činnost personálního útvaru může být chápána jako systém vzájemně propojených činností, každá činnost ovlivňuje přímo či nepřímo ostatní činnosti. Personální útvar poskytuje služby interním zákazníkům (vedení organizace, vedoucím pracovníkům, jednotlivým pracovníkům) a komunikuje s mimopodnikovými institucemi (státní statistiky, trhu práce, místní regionální a ústřední správy aj.) (Kocianová, 2004)

Počet personalistů a jejich role

Počet personalistů v organizaci je významně ovlivněn počtem zaměstnanců. V organizaci vzniká potřeba vytvořit místo personalisty při zhruba 100, popř. 150 zaměstnancích. Vytvořit tuto specializovanou pracovní funkci v malé organizaci není ekonomicky možné, a proto personální činnosti zásadního významu, jako je odhad potřeby zaměstnanců, výběr a rozmístění zaměstnanců, stanovení mzdy a poskytování zaměstnaneckých výhod, provádí její majitel nebo vrcholový manažer. Personální administrativu představující operativní správu personálních záležitostí pak většinou vykonává zaměstnanec, který má v obsahu práce účetnictví a správu dalších organizačních záležitostí. Ve střední organizaci (mezi 100 až 500 zaměstnanci) bývá zřízen personální útvar, v němž je pracovní funkce personálního manažera

a dvě až tři pracovní místa personalistů – specialistů. Velká organizace může mít rozsáhlý a vnitřně strukturovaný personální útvar, kde jsou zaměstnání úzce specializovaní odborníci na jednotlivé personální služby, např. specialista na tarifní soustavu, specialista na kolektivní vyjednávání, psycholog práce, specialista na řízení následnictví atd. [7]

Role personalistů je potenciálně vnitřně konfliktní. Personalisté mají hájit zájmy podniku i zájmy jednotlivců nebo pracovních či sociálních skupin. Personalisté zpravidla nemají pravomoc přikazovat či nařizovat jiným pracovníkům organizace, jejich autorita spočívá zejména v podpoře a pomoci. [11]

1.4 Personální činnosti

Personální činnosti vykonává personální útvar k realizaci organizačních cílů v oblasti řízení a vedení lidí. Jde o administrativně-správní činnosti vyplývající z pracovněprávní legislativy i koncepční, metodické a analytické činnosti, na které navazuje poradenství manažerům a zaměstnancům. Dvořáková (2007) vymezuje tyto činnosti a agendy zaměřující se na člověka v pracovním procesu v oblastech takto:

- **analýza práce a vytváření pracovního úkolu**, tj. analýza obsahu práce a pracovních podmínek a specifikace požadavků na pracovníka,
- **plánování lidských zdrojů**, tj. plánování potřeby pracovníků z hlediska počtu a struktury a plánování procesů k jejímu pokrytí,
- **získávání, výběr a adaptace**, tj. určení způsobů pokrytí potřeb lidských zdrojů, metody výběru, orientace nových zaměstnanců a ukončování pracovního poměru,
- **rozmíst'ování zaměstnanců**,
- **organizace práce a pracovní podmínky**,
- **bezpečnost a ochrana zdraví při práci**, tj. prevence rizik a péče o bezpečnost a ochranu zdraví při práci,
- **řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců**, tj. zpracování metod hodnocení pracovníka a jeho organizace jako součásti řízení pracovního výkonu,
- **vzdělávání a rozvoj**, tj. analýza a identifikace potřeb vzdělávání zaměstnanců a rozvoje managementu, plánování, příprava, organizace a hodnocení účinnosti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců,
- **odměňování a zaměstnanecké výhody**, tj. tvorba, implementace, uplatňování a revize mzdového systému a zaměstnaneckých výhod, rozbor mzdové diferenciaci,

- **pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání**, tj. nepřímá a přímá participace zaměstnanců na řízení,
- **péče o zaměstnance a podnikový sociální rozvoj**, tj. organizace sociálních služeb a aktivit volného času,
- **komunikace a informování zaměstnanců**, tj. analýza úrovně komunikace a informovanosti zaměstnanců a využívání komunikačních médií,
- **personální informační systém**, tj. jeho tvorba, implementace a aplikace při správě personální administrativy i k vnitřní komunikaci.

Koubek (2007) uvádí, že v poslední době je možné pozorovat samostatné zařazení vybraných personálních činností.

- **Průzkum trhu práce**, směřující k odhalení potenciálních zdrojů pracovních sil pro organizaci na základě analýz populačního vývoje, analýz nabídky pracovních sil na trhu práce a poptávky po nich, analýz konkurenční nabídky pracovních příležitostí aj.
- **Zdravotní péče o pracovníky**, vycházející ze zdravotního programu organizace a zahrnující nejen pravidelnou kontrolu zdravotního stavu pracovníků, ale i léčbu, první pomoc či rehabilitaci.
- **Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací**, vytváření harmonogramů personálních prací a systémů zaměřených na využívání matematických a statistických metod v personální práci, popř. Uplatnění počítačových systémů v personální práci apod.

1.5 Přístupy k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst

V praxi se často pracovní místa vytvářejí intuitivně na základě přesvědčení nebo pocitu určitého vedoucího pracovníka či skupiny vedoucích pracovníků, že je třeba nově zajistit určitou práci, ubrat či přidat práci určitému pracovníkovi apod. Nezřídka se opomíjí potřeba důkladného zkoumání obsahu i metod práce. Pracovní místa tak vytvářejí metodou „pokusů a omylů“, zejména v rostoucích organizacích a vůbec v organizacích procházejících změnami. Mnohdy se ani příliš nepřemýšlí nad optimálním sladění úkolů na pracovním místě, ani nad optimálním využitím schopností lidí. Často dochází k napodobování jiných organizací bez ohledu na to, že mohou mít zcela odlišné podmínky. (Koubek, 2007)

V teorii se uvádí a v praxi se používá několik přístupů k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst. Každý z nich sleduje různé cíle, má různé výhody a nevýhody. Mezi nejznámější přístupy patří ty, pro něž se v nejnovější literatuře stále častěji používá označení

mechanistický, motivační, biologický a percepční. Práce se podrobněji zabývá pouze přístupem motivačním.

Motivační přístup vychází z toho, že práce, která pracovníka uspokojuje, je sama nejlepším motivátorem. Pracovníci, kteří jsou spokojeni se svou prací, mají ji rádi a považují ji za významnou, jsou motivováni k tomu, aby ji vykonávali co nejlépe. Jestliže tedy chce mít organizace vysoce motivované pracovníky, je motivační přístup k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst užitečný a vede k dosažení příznivých výsledků.

1.6 Personální plánování

Personální plánování (plánování lidských zdrojů, plánování pracovníků) slouží realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou.

Konkrétněji lze říci, že personální plánování usiluje o to, aby organizace měla nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti pracovní síly

- a) v potřebném množství (kvantita);
- b) s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi (kvalita);
- c) s žádoucími osobnostními charakteristikami;
- d) optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci;
- e) flexibilní a připravené na změny;
- f) optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků organizace;
- g) ve správný čas a
- h) s přiměřenými náklady. [14]

1.7 Získávání pracovníků

1.7.1 Pojetí a úkoly získávání pracovníků

Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas). Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst, v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.

Získávání pracovníků (společně s výběrem) je klíčovou fází formování pracovní síly organizace a do značné míry rozhoduje o tom, jaké pracovníky bude mít organizace

k dispozici. Jinými slovy řečeno, rozhoduje o tom, zda bude realizace cílů organizace zajištěna potřebnými pracovníky, rozhoduje o úspěšnosti, prosperitě a konkurenceschopnosti organizace.

V procesu získávání pracovníků proti sobě stojí dvě strany: na jedné straně je organizace se svou potřebou pracovních sil, na druhé straně jsou potenciální uchazeči o práci, tedy osoby hledající vhodné nebo vhodnější zaměstnání. Mezi těmito osobami mohou být i současní pracovníci organizace, kteří buď mají sami zájem o změnu pracovního místa v rámci organizace, nebo jsou ze svého dosavadního pracovního místa uvolňováni v souvislosti s úsporami pracovních sil či organizačními změnami v organizaci. (Koubek, 2007)

Proces získávání pracovníků má zajistit takový tok informací mezi oběma těmito stranami, aby potenciální zájemci o práci reagovali na nabídku zaměstnání v organizaci. Je třeba si uvědomit, že odezvu na nabídku zaměstnání v organizaci může významně ovlivnit sama nabídka zaměstnání (obsah a způsob informování o volném pracovním místě) a vnitřní podmínky organizace (tedy v obou případech skutečnosti organizací do jisté míry ovlivnitelné), ale také velmi výrazně i vnější podmínky (organizací neovlivnitelné), vyznačující se nezdědčitelnou dosti zřetelnou proměnlivostí.

1.7.2 Proces získávání pracovníků a jeho kroky

Předpokladem pro efektivní proces získávání pracovníků je perfektní znalost povahy jednotlivých pracovních míst, kterou přináší analýza pracovních míst, a předvídání uvolňování či vytváření nových pracovních míst, které je součástí personálního plánování.

Vlastní proces získávání pracovníků se skládá z několika na sebe navazujících kroků, které Koubek (2007) definuje takto:

- 1) identifikace potřeby získávání pracovníků;
- 2) popis a specifikace obsazovaného pracovního místa;
- 3) zvážení alternativ;
- 4) výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků;
- 5) identifikace potenciálních zdrojů uchazečů;
- 6) volba metod získávání pracovníků;
- 7) volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů;
- 8) formulace nabídky zaměstnání;
- 9) uveřejnění nabídky zaměstnání;
- 10) shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi;
- 11) předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací.

1.7.3 Vnitřní a vnější zdroje pracovníků

Vnitřní zdroje pracovních sil tvoří:

- pracovníci uspořeni v důsledku technického rozvoje;
- pracovníci uvolňovaní v souvislosti s ukončením nějaké činnosti či s jinými organizačními změnami;
- pracovníci, kteří dozráli k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci, než jakou vykonávají na současném pracovním místě;
- pracovníci, kteří jsou sice účelně využiti na současném pracovním místě, mají však z nějakých důvodů zájem přejít na uvolněné či nově vytvořené pracovní místo v jiné části organizace.

Výhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů:

- organizace lépe zná silné a slabé stránky uchazeče;
- uchazeč lépe zná organizaci;
- zvyšuje se morálka a motivovanost pracovníků (naděje na lepší místo, naděje na zaměstnání i po zrušení dosavadního pracovního místa);
- lepší návratnost investic, jež organizace vložila do pracovníků, lepší využití zkušeností, které pracovníci získali v organizaci.

Nevýhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů:

- pracovníci mohou být povyšováni, až se dostanou na místo, kde už nestačí úspěšně plnit úkoly;
- soutěžení o povýšení může negativně ovlivňovat morálku a mezilidské vztahy;
- překážky pronikání nových myšlenek a přístupů zvenku. [14]

Mezi hlavní *vnější zdroje* patří:

- volné pracovní síly na trhu práce (např. nezaměstnaní registrovaní jako uchazeči o zaměstnání na úřadech práce);
- čerství absolventi škol či jiných institucí připravujících mládež na povolání;
- pracovníci jiných organizací, které jsou rozhodnutí změnit zaměstnavatele nebo které nabídka (inzerát) naší organizace k tomuto rozhodnutí přivede.

Doplňkovými vnějšími zdroji mohou např. být:

- ženy v domácnosti;
- důchodci;
- studenti (v určité části dne, týdne či o prázdninách);

- pracovní zdroje v zahraničí.

Výhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů:

- škála, paleta schopností a talentů mimo organizaci je mnohem větší, než by bylo možné nalézt uvnitř organizace;
- do organizace mohou být vneseny nové pohledy, názory, poznatky, zkušenosti zvenku;
- zpravidla je levnější a snadnější (a také rychlejší) získat žádoucí vysoce kvalifikované pracovníky, techniky a manažery zvenku než je vychovávat v organizaci.

Nevýhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů:

- přilákání, kontaktování a hodnocení uchazečů je obtížnější a také nákladnější;
- adaptace a orientace pracovníků je delší;
- mohou vzniknout nepříjemnosti s dosavadními pracovníky organizace, kteří se cítili kvalifikováni či oprávněni získat obsazované místo. [14]

Při získávání z *vnějšího trhu* práce připadají v úvahu tyto metody:

- nabídka práce na místní vývěsce,
- nabídka práce prostřednictvím úřadu práce,
- on-line nabídka prostřednictvím job serverů, personálních agentur nebo na vlastních webových stránkách organizace,
- inzerce v tisku, rozhlase a televizi,
- spolupráce se vzdělávacími institucemi,
- spolupráce s profesními organizacemi, popř. Odbory,
- veletrh pracovních příležitostí,
- nabídka služeb personální agentury,
- samostatné přihlášení uchazeče o zaměstnání,
- doporučení stávajícím či dřívějším zaměstnancem. [7]

1.7.4 Výběr a přijímání

Výběr zaměstnanců představuje personální činnost navazující na získávání pracovníků. Cílem výběru je identifikovat a vybrat mezi uchazeči o práci takové, kteří budou nejen výkonní, ale rovněž budou pro zaměstnavatele pracovat po dobu, která se u nich očekává, a nebudou jednat nežádoucím způsobem, který snižuje produktivitu práce a její kvalitu. [7]

Přijímání pracovníků představuje řada 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, 2007)

Nejdůležitější formální náležitosti přijímání pracovníků je vypracování a pozdější podepsání pracovní smlouvy, popřípadě jiného dokumentu, na jehož základě bude pracovník pro organizaci vykonávat práci. [14]

1.8 Rozmíst'ování pracovníků a organizace práce

Jedná se o personální činnost, jejímž cílem je spojit a optimalizovat znalosti, dovednosti a schopnosti každého pracovníka s pozicí, na které se může vzhledem ke svým kvalitám realizovat a podávat tak optimální výkon. Jedná se neustálou třísměrnou migraci: do podniku – v rámci podniku – z podniku. [15]

Při rozmíst'ování pracovníků musíme brát v úvahu jednak profil pracovníka, jednak profil, povahu pracovního místa.

- Profil pracovníka tvoří jeho profesně kvalifikační charakteristiky (vzdělání, povolání, délka odborné praxe či praxe v oboru), charakteristiky jeho osobnosti a v neposlední řadě výsledky jeho dosavadního hodnocení (posuzování a hodnocení jeho pracovního výkonu).
- Profil, povaha pracovního místa vyplývá z analýzy pracovních míst, jejímiž produkty jsou popis pracovního místa a specifikace pracovního místa. Profil pracovního místa dotváří ještě představa o žádané úrovni výkonu na tomto pracovním místě, reprezentovaná např. normami výkonu.

Primární roli při rozmíst'ování pracovníků tradičně hrají pracovní místa se svými požadavky a pracovními podmínkami.

Moderní řízení lidských zdrojů však klade důraz na tzv. *šití pracovních úkolů a míst na míru pracovníkovi (tailoring)*. V této souvislosti se objevuje nový přístup k rozmíst'ování pracovníků v rámci organizace, kde primární je profil pracovníka, jeho pracovní orientace a preference, a těm se pak přizpůsobují pracovní úkoly a pracovní místa. [14]

1.8.1 Formy rozmíst'ování pracovníků v rámci mobility uvnitř organizace

Rozmíst'ování pracovníků uskutečňující se v rámci mobility pracovníků uvnitř organizace tvoří:

Povýšení pracovníka

Povýšení představuje takový pohyb, kdy pracovník v rámci organizace přechází na důležitější, náročnější a zpravidla lépe placenou pracovní funkci, kdy se tedy zlepšuje jeho postavení v hierarchii pracovních funkcí organizace.

Převedení (transfer) pracovníka na jinou práci (pracoviště)

Jde o takový pohyb, kdy pracovník v rámci organizace přechází na pracovní místo, které má přibližně stejný charakter a obsah práce, význam, postavení v hierarchii pracovních funkcí organizace i plat jako pracovní místo předchozí.

Přeřazení na nižší funkci

Jde o sestup pracovníka na nižší stupeň v hierarchii pracovních funkcí organizace, který bývá nezdědkou doprovázen i snížením mzdy či platu.

V podstatě může být pracovník přeřazen na nižší funkci ze dvou důvodů:

- Jeho pracovní místo je zrušeno nebo jeho význam poklesne v důsledku organizačních změn v organizaci.
- Pracovník je shledán neschopným nadále efektivně vykonávat svou dosavadní práci.

[14]

1.8.2 Formy rozmístování pracovníků v rámci vnější mobility

Vnější mobilita pracovníků organizace má svou aktivní a pasivní stránku.

Aktivní stránku tvoří řetězec procesů získávání, výběru, přijímání a orientace pracovníků.

Pasivní stránku vnější mobility pracovníků organizace pak tvoří několik způsobů ukončování pracovního poměru, tj. propouštění a penzionování pracovníků a úmrtí pracovníků.

Propuštění pracovníka

Jde o ukončení pracovního poměru, které je iniciované organizací z příčin, které mohou vzniknout jednak na straně organizace samé (úspora pracovníků, omezování výroby, likvidace určitého provozu, změna výrobního programu apod.), jednak na straně pracovníka (nedostatečný výkon, porušování disciplíny apod.).

Penzionování pracovníků

V případě penzionování pracovníků existují dva odlišné přístupy k respektování důchodového (penzijního) věku při rozhodování o dalším zaměstnávání pracovníků. Těmto přístupům odpovídá i praxe v organizacích.

- První přístup vychází zpravidla z toho, že důchodový věk je jen jakousi dolní věkovou hranicí, při níž je možné opustit zaměstnání, ale pracovníci pro organizaci potřební a podávající požadovaný pracovní výkon by měli mít možnost pokračovat v práci. Tento přístup se projevuje v politice *pružného (flexibilního) důchodového věku*.
- Druhý přístup naproti tomu vychází z toho, že dosažením důchodového věku by měl být pracovní poměr s pracovníkem ukončen. Tento přístup se projevuje v podnikové politice *pevného (fixního) důchodového věku*.

Politika pružného důchodového věku bývá zpravidla pro organizaci výhodnější a lépe odpovídá zásadám moderního řízení lidských zdrojů. (Koubek, 2007)

1.8.3 Organizace práce a pracovní podmínky

Organizace práce ovlivňuje značnou měrou vytváření vhodných pracovních podmínek. Zabývá se uspořádáním vztahů v pracovním systému, tj. rozděluje pracovní proces do řady úkolů přidělovaných jednotlivci nebo skupině, řeší pracovní postup, prostřednictvím norem spotřeby práce stanoví požadovaný pracovní výkon, určuje pracovní režim (organizaci pracovní doby) a zajišťuje vhodné pracovní prostředí.

Úkolem organizace práce je dosáhnout dobré účinnosti pracovního systému, tj. vysokého pracovního výkonu, dobré kvality výstupů, nízkých nákladů, krátké průběžné doby a vysoké flexibility, pokud jde o rychlou reakci na aktuální požadavky trhu, a také zajistit příznivé pracovní podmínky pro člověka. K nim patří v první řadě ochrana jeho života a zdraví. Dalším požadavkem je dobré využití pracovní doby a kvalifikace pracovníků. (Dvořáková, 2007)

Pracovní doba a pracovní režim

Pracovní doba determinuje časovou využitelnost pracovníka, ale i jeho volný čas, tedy jeho životní způsob a životní úroveň, ovlivňuje uspokojování jeho mimopracovních potřeb, jeho zdraví, reprodukci jeho pracovních schopností a mnohé další.

Pokud jde o délku pracovní doby, pak legislativa stanovuje její maximální hodnoty zpravidla během týdne a dne, a to diferencovaně s ohledem na některé skupiny pracovníků (např. mladistvé) nebo v závislosti na pracovním režimu (směnový provoz). Stanovuje zároveň maximální rozsah práce přesčas, obvykle během dne, týdne a roku. Také rozvržení pracovní doby bývá upravováno legislativou.

Legislativa upravuje i délku přestávek v práci a jejich rozvržení během pracovní doby (směny). Také intervaly mezi jednotlivými směny a délka nepřetržitého odpočinku jednou za týden jsou legislativně upravovány. Totéž platí o práci v noci, o víkendu a ve svátcích.

Ve snaze vyjít vstříc požadavkům i měnícím se provozním požadavkům se stále širěji uplatňují tzv. *pružné (flexibilní) pracovní režimy*. Flexibilita se může týkat jak délky pracovní doby (chronometrická flexibilita), tak i umístění pracovní doby (chronologická flexibilita).

V případě flexibility týkající se délky pracovní doby jde především o:

- *zkrácenou pracovní dobu* (částečný pracovní úvazek), která může být pravidelná (pracovník odpracuje stanovený počet hodin denně) nebo nepravidelná (počet hodin se stanoví na určité časové období a odpracovává se podle dohody);

- *smlouvu na roční počet odpracovaných hodin*, která se uplatňuje především v organizacích se sezónním charakterem práce či s nerovnoměrně získávanými zakázkami, popřípadě k pokrytí potřeby práce během dovolených apod.

V případě flexibility týkající se umístění pracovní doby jde o tzv. *pružnou neboli klouzavou pracovní dobu*, kdy si pracovník v časových úsecích stanovených organizací sám volí začátek, popř. Konec směny. Mezi tyto časové úseky je obvykle vložen časový úsek povinné přítomnosti na pracovišti. Varianty představují pružný pracovní den a pružný pracovní týden. (Koubek, 2007)

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Problematika bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, běžně označována jako „BOZP“, je v podmínkách ČR upravena řadou právních předpisů různé právní síly – od zákonů, přes prováděcí nařízení vlády a vyhlášky, až po vnitropodnikové předpisy.

Zdraví škodlivé pracovní podmínky a pracovní prostředí, nesprávně organizovaná a prováděná práce – to vše na zaměstnance negativně působí a může mít dříve či později za následek pracovní úraz, nemoc z povolání, průmyslovou otravu, zvýšenou nemocnost nebo předčasné opotřebení organismu.

Význam péče o BOZP lze stručně vyjádřit tak, že jejím smyslem je zajistit ochranu životů a zdraví zaměstnanců, hodnot, jejichž ztrátu nelze ničím nahradit. [9]

Základní povinností zaměstnavatele je zajistit zaměstnancům školení o předpisech k zajištění BOZP, pravidelně ověřovat jejich znalost a soustavně vyžadovat a kontrolovat jejich dodržování. Mezi *základní povinnosti zaměstnance* patří účast na školeních zajišťovaných zaměstnavatelem, dodržování právních a ostatních předpisů a pokynů zaměstnavatele k zajištění BOZP, dodržování stanovených pracovních postup a používání ochranných zařízení a ochranných prostředků.

1.9 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je velmi důležitá personální činnost zabývající se:

- zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa či své role, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku;
- sdělováním výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednáváním těchto výsledků s nimi a

- hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, která tomu mají napomoci.

V podstatě lze rozlišit dvě podoby hodnocení pracovníků:

1. **Neformální hodnocení**, tj. průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávání práce. Má příležitostnou povahu a je spíše determinováno situací daného okamžiku, pocitem hodnotícího, jeho dojmem i momentální náladou než nějakou faktickou jistotou výsledku práce či chování pracovníka. Jde vlastně o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, součást průběžné kontroly plnění pracovních úkolů a pracovního chování. Neformální hodnocení nebývá zpravidla zaznamenáváno a jen výjimečně bývá příčinou nějakého personálního rozhodnutí.
2. **Formální** (či také systematické) **hodnocení** je většinou racionálnější a standardizované, je periodické, má pravidelný interval a jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematickost. Pořizují se z něj dokumenty, které se zařazují do osobních spisů pracovníků. Tyto dokumenty slouží jako podklady pro další personální činnosti týkající se jednotlivců i skupin pracovníků. Zvláštním případem personálního hodnocení je tzv. příležitostné hodnocení vyvolané okamžitou potřebou zpracování pracovního posudku při ukončování pracovního poměru nebo v určitých momentech pracovní kariéry pracovníka. Dochází však k němu spíše jen tehdy, nejsou-li k dispozici dostatečně aktuální výsledky běžného periodického hodnocení nebo došlo-li od posledního hodnocení u daného pracovníka k pronikavým změnám v pracovním výkonu. [14]

V praxi se výsledků hodnocení pracovníků nejčastěji využívá pro účely:

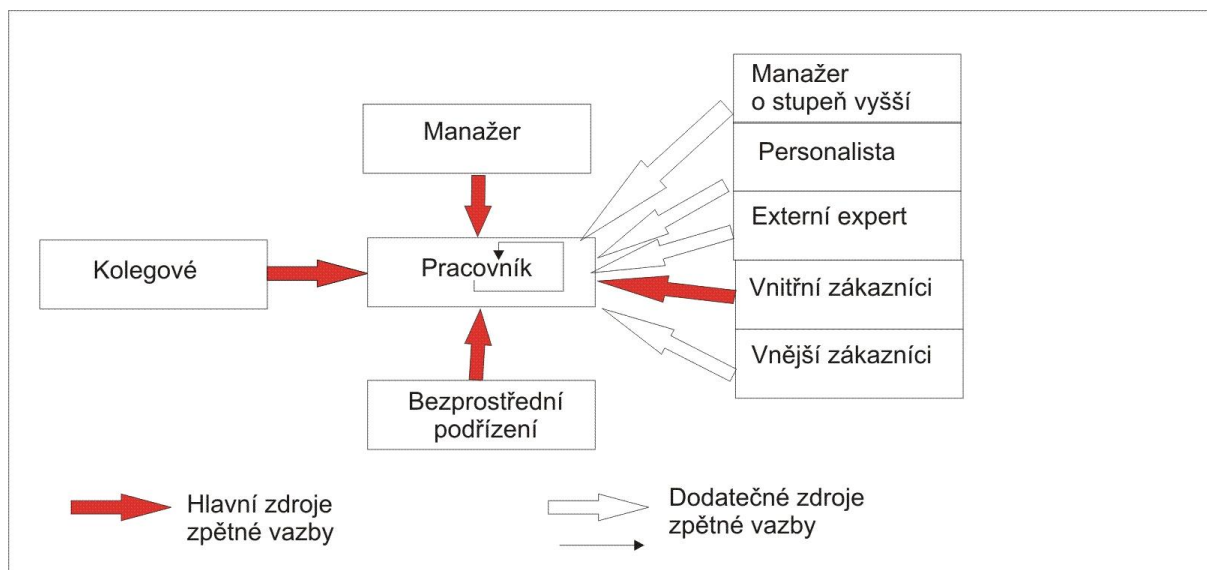
- odměňování;
- rozmisťování pracovníků (povyšování, převedení, přeřazení);
- vzdělávání a rozvoje pracovníků (individuální či organizované organizací);
- stimulace ke zlepšení pracovního výkonu a motivování pracovníků.

Teorie i praxe se zpravidla shodují, že nejkompetentnější osobou pro hodnocení pracovníka je jeho bezprostřední nadřízený. Ten také provádí závěrečné vyhodnocování všech podkladů hodnocení, ať už je pořizoval či předložil kdokoliv, dělá z nich závěry, vede hodnotící rozhovor a navrhuje a s pracovníkem projednává opatření vyplývající z rozhodnutí.

Podle Koubka (2007) je snahou moderního hodnocení pracovníků hodnotit pracovníky co nejobjektivněji a nejvšestranněji. Tuto snahu odráží koncepce tzv. *třistašedesátistupňového*

hodnocení pracovníků (třistašedesátistupňové zpětné vazby). Uplatňuje se přitom pokud možno co nejširší množství kritérií a hodnocení více hodnotiteli. i v tomto případě však hraje rozhodující roli bezprostřední nadřízený. Mnohem významnější roli však hraje pracovník sám a jeho sebehodnocení. Nejširší variantu třistašedesátistupňového hodnocení zahrnující i sebehodnocení a tzv. dodatečné zdroje informací pro hodnocení ukazuje *Obrázek 3*.

Obrázek 2: Třistašedesátistupňové hodnocení pracovníka



Zdroj: [14; s. 218]

1.10 Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. [14]

Výdaje na vzdělávání a rozvoj pracovníků představují dlouhodobou investici nutnou pro perspektivu výkonnosti organizace. Čas od času jsme svědky, že obtížná měřitelnost efektivnosti vložených prostředků do vzdělávání svádí k rychlému rozhodnutí škrtnout je, kdykoliv firma potřebuje v krátké době snížit přímé náklady. [10]

Definice a hlavní aktivity vzdělávání

Vzdělávání zaměstnanců v organizaci představuje soubor cílených, vědomých a plánovaných opatření a činností, které jsou orientovány na získávání znalostí, dovedností a schopností (pracovních způsobilostí) a osvojení si žádoucího pracovního jednání pracovníky organizace. Cílem těchto činností organizovaných zaměstnavatelem je zvýšení či prohloubení

kvalifikace zaměstnanců umožňující dosažení jak většího pracovního výkonu jednotlivců, tak zvýšení produktivity celé organizace. (Dvořáková, 2007)

Vzdělávání pracovníků je personální činnost zahrnující následující aktivity:

- přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností;
- rozšiřování pracovních schopností (aby pracovníci alespoň zčásti zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších, jiných pracovních míst);
- péče o rekvalifikaci pracovníků v zájmu organizace (tj. procesy, kdy pracovníci, kteří mají povolání, jež organizace nepotřebuje, jsou přeškolení na povolání, které naopak organizace potřebuje);
- proces orientace pracovníka (zpravidla je nutné přizpůsobovat pracovní schopnosti nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce v organizaci apod.);
- formování pracovních schopností v rámci moderní personální práce překračuje hranice pouhé odborné způsobilosti (kvalifikace) a stále více zahrnuje i formování osobnosti pracovníka, tedy vlastností, které hrají tak významnou roli v mezilidských vztazích.

[14]

Metody vzdělávání

Pokud jde o metody vzdělávání, rozlišuje Dvořáková (2007) *metody vzdělávání na pracovišti* (on-the-job training), které kladou důraz na ovládnutí potřebných dovedností a osvojení si žádoucího pracovního jednání a bývají považovány za vhodnější pro vzdělávání méně kvalifikačně náročných profesí. *Metody vzdělávání mimo pracoviště* (off-the-job training) jsou tradičně zaměřeny na získání a používání odborných znalostí a jsou považovány za vhodnější pro vzdělávání vedoucích zaměstnanců na všech organizačních úrovních, specialistů a technických profesí. Nejedná se však o rigidní rozdělení a v praxi často dochází k různým modifikacím, které odrážejí specifické organizační potřeby.

1.11 Odměňování pracovníků

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamená pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvalu) a také zaměstnanecké výhody. Stále více je mezi odměny zařazováno i vzdělávání poskytované organizací. Kromě těchto více či méně hmatatelných odměn, které kontroluje a o nichž v podstatě rozhoduje organizace (také se jim

říká vnější odměny), se stále více pozornosti věnuje tzv. vnitřním odměnám. Ty nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší, s příjemnými pocity vyplývajícími z toho, že se může zúčastňovat určitých aktivit či úkolů, z pocitů užitečnosti a úspěšnosti, z neformálního uznání okolí, z postavení, dosahování pracovních cílů a kariéry apod. Odměny tohoto druhu korespondují s osobností pracovníka, jeho potřebami, zájmy, postoji, hodnotami a normami. Vedle peněžních forem odměňování se tedy používají i nepeněžní formy, z nichž některé lze vyjádřit v penězích, ale některé v penězích vůbec vyjádřit nelze. Všechny uvedené odměny tvoří tzv. *celkovou odměnu*. (Koubek, 2007)

1.11.1 Odměňování v příspěvkových organizacích

Odměňování v příspěvkových organizacích se řídí příslušnými ustanoveními zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

Plat je peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je

- stát,
- územní samosprávný celek,
- státní fond,
- *příspěvková organizace*, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů,
- školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona, nebo
- veřejné neziskové ústavní zdravotnické zařízení.

Zaručenou mzdou je mzda nebo plat, na kterou zaměstnanci vzniklo právo podle zákoníku práce, smlouvy, vnitřního předpisu, mzdového výměru nebo platového výměru. Nejnižší úroveň zaručené mzdy a podmínky pro její poskytování zaměstnancům, jejichž mzda není sjednána v kolektivní smlouvě, a pro zaměstnance, kterým se za práci poskytuje plat, stanoví vláda nařízením, a to zpravidla s účinností od počátku kalendářního roku s přihlédnutím k vývoji mezd a spotřebitelských cen. Nejnižší úroveň zaručené mzdy nesmí být nižší než částka, kterou stanoví zákoník práce jako základní sazbu minimální mzdy. *Základní sazba minimální mzdy* činí v současnosti nejméně 7 955 Kč za měsíc nebo 48,10 Kč za hodinu; další sazby minimální mzdy nesmí být nižší než 50 % základní sazby minimální mzdy.

Plat určuje zaměstnavatel zaměstnanci podle zákoníku práce, nařízení vlády vydaného k jeho provedení podle příslušných paragrafů zákoníku práce a v jejich mezích podle

kolektivní smlouvy, popřípadě vnitřního předpisu. Plat není možné určit jiným způsobem v jiném složení a jiné výši než stanoví zákoník práce a právní předpisy vydané k jeho provedení, nestanoví-li zvláštní zákon jinak. Vedoucímu zaměstnanci, který je statutárním orgánem zaměstnavatele, určuje plat orgán, který ho na pracovní místo ustanovil, pokud zvláštní právní předpis nestanoví jinak.

Zaměstnanci přísluší *platový tarif* stanovený pro *platovou třídu a platový stupeň*, do kterých je zařazen, není-li v zákoně stanoveno jinak. Zaměstnavatel zařadí zaměstnance do platové třídy podle druhu práce sjednaného v pracovní smlouvě a v jeho mezích na něm požadovaných nejnáročnějších prací. Zaměstnavatel zařadí vedoucího zaměstnance do platové třídy podle nejnáročnějších prací, jejichž výkon řídí nebo které sám vykonává. Zaměstnavatel zařadí zaměstnance do platového stupně podle doby dosažené praxe, doby péče o dítě a doby výkonu vojenské základní (náhradní) služby nebo civilní služby (dále jen „započitatelná praxe“).

Platové tarify se stanoví v 16 platových třídách a v každé z nich ve 12 platových stupních. Platový tarif v šestnácté platové třídě činí nejméně 3,4 násobek platového tarifu v první platové třídě. Platový tarif ve dvanáctém platovém stupni činí nejméně 1,5 násobek platového tarifu v prvním platovém stupni. Platové tarify v platových třídách a stupních se oproti nejbližší nižšímu platovému tarifu zvyšují o shodný procentní přírůstek. Platové tarify se zaokrouhlují na celé desetikoruny nahoru.

Vláda stanoví nařízením:

- způsob usměrňování výše prostředků vynakládaných zaměstnavateli na platy a na odměny za pracovní pohotovost zaměstnanců,
- zařazení prací do platových tříd v souladu s charakteristikami platových tříd odstupňovanými podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, které jsou uvedeny v příloze k tomuto zákonu,
- kvalifikační předpoklady vzdělání pro výkon prací zařazených do jednotlivých platových tříd,
- způsob zařazování zaměstnanců do platových tříd,
- podmínky pro určení započitatelné praxe,
- podmínky pro zvláštní způsob zařazení do platové třídy a určení platového tarifu pro zaměstnance, kteří vykonávají práce, jejichž úspěšné provádění závisí především na míře talentu nebo na fyzické zdatnosti, pro zaměstnance ve zdravotnických zařízeních a pro zaměstnance vykonávající jednoduché obslužné nebo rutinní práce,
- stupnice platových tarifů pro příslušný kalendářní

Vedoucímu zaměstnanci přísluší *příplatek za vedení*, a to podle stupně řízení a náročnosti řídicí práce.

Zaměstnavatel je povinen vydat zaměstnanci v den nástupu do práce *platový výměr*, který musí být písemný. V platovém výměru je zaměstnavatel povinen uvést údaje o platové třídě a platovém stupni, do nichž je zaměstnanec zařazen, a o výši platového tarifu a ostatních pravidelně měsíčně poskytovaných složek platu. Termín a místo výplaty je nutno v platovém výměru uvést, pokud tyto údaje neobsahuje smlouva nebo vnitřní předpis. Dojde-li ke změně skutečností uvedených v platovém výměru, je zaměstnavatel povinen tuto skutečnost zaměstnanci písemně oznámit včetně uvedení důvodů, a to nejpozději v den, kdy změna nabývá účinnosti. [19]

1.11.2 Mzdotvorné faktory

Vnitřní mzdotvorné faktory organizace shrnuje Koubek (2007) do následujících skupin:

1. *Faktory související s úkoly a požadavky pracovního místa a jeho postavením v hierarchii funkcí organizace.* Zdrojem informací je popis a specifikace pracovního míst a hodnocení práce na pracovním místě. V případě, že organizace preferuje systém rolí, je zdrojem informací profil role a jí vyžadované schopnosti.
2. *Výsledky práce a pracovní chování pracovníka,* úroveň plnění pracovních úkolů, tedy úroveň výkonu. Zdrojem informací je hodnocení pracovníků.
3. *Pracovní podmínky na konkrétním pracovním místě či v organizaci jako celku,* které mohou mít negativní dopad na zdraví, bezpečnost či pracovní pohodu pracovníka, mohou zvyšovat jeho únavu, vyžadovat zvýšené úsilí, vyvolávat zvýšené nepohodlí, nadměrný stres apod..

Organizace však musí při odměňování pracovníků podle Koubka (2007) brát v úvahu i **vnější mzdotvorné faktory.**

4. *Situaci na trhu práce,* především nedostatek či přebytek pracovních zdrojů určité úrovně a kvalifikace, ale i úroveň a formy odměňování pracovníků u organizací konkurujících na trhu práce, v odvětví, regionu či ve státě, popřípadě životní způsob a životní podmínky ve společnosti. Zdrojem informací jsou mzdová šetření.
5. *Platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání* v oblasti odměňování, popřípadě v oblasti pracovněprávní ochrany a zvláštního zacházení s některými skupinami pracovníků. Jde např. o minimální mzdu, minimální nebo dohodnuté mzdové tarify, povinné příplatky, placené překážky v práci, placenou dovolenou apod.

1.12 Péče o pracovníky

Péči o pracovníky můžeme rozdělit do tří skupin:

- a) *povinná péče* o pracovníky daná zákony, předpisy a kolektivními smlouvami vyšší, nadpodnikové úrovně;
- b) *smluvní péče* o pracovníky daná kolektivní smlouvami uzavřenými na úrovni organizace a
- c) *dobrovolná péče* o pracovníky, která je výrazem personální politiky zaměstnavatele, výrazem jeho úsilí o získání konkurenční výhody na trhu práce.

Péče o pracovníky je vedle odměňování tou oblastí personální práce, která je nečastěji pracovníky či potenciálními pracovníky používána k porovnávání organizace s organizacemi jinými. [14]

Fond kulturních a sociálních potřeb a sociální fond

Fond kulturních a sociálních potřeb (běžně nazývaný „FKSP“) je významným nástrojem péče o zaměstnance a zároveň plní funkci stimulační. Je upraven vyhláškou Ministerstva financí č. 310/1995 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb, v platném znění. Vyhláška se vztahuje na organizační složky státu a další organizace, jejichž příjmy a výdaje jsou příjmy a výdaji státního rozpočtu. U zaměstnavatelů provozujících podnikatelskou činnost plní podobné funkce sociální fond.

Z fondu lze přispívat jen na přesně určené účely a to na:

- zařízení sloužící kulturnímu a sociálnímu rozvoji (kulturní zařízení, rekreační objekty, tělovýchovná a sportovní zařízení, rehabilitační zařízení, zařízení pro zájmovou činnost a provoz autobusu),
- vybavení ke zlepšení pracovního prostředí, kulturní, tělovýchovné a sportovní akce (např. lze z fondu hradit vstupenky na kulturní a sportovní představení, pořizování sportovního náčiní apod.),
- půjčky na bytové účely (půjčky na pořízení domu nebo bytu, složení členského podílu na družstevní byt, opravu bytu nebo domu, koupi bytového zařízení apod.); půjčky jsou bezúročné a poskytují se na základě písemné smlouvy,
- stravování (z fondu lze přispívat zaměstnancům na stravenky),
- sociální výpomoci a půjčky,
- věcné nebo peněžní dary (za mimořádnou aktivitu ve prospěch zaměstnavatele při živelních katastrofách, aktivitu humanitárního a sociálního charakteru, při životních a pracovních jubileích, při prvním odchodu do důchodu). [9]

Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody zahrnují širokou paletu rozmanitých požitků, služeb, zboží a sociální péči, za které by zaměstnanec musel jinak platit. [7]

V Evropě se zaměstnanecké výhody člení do tří skupin.

1. *Výhody sociální povahy* (důchody poskytované organizací, životní pojištění hrazené zcela či zčásti organizací, půjčky a ručení za půjčky, jesle a mateřské školky apod.).
2. *Výhody, které mají vztah k práci* (stravování, výhodnější prodej produktů organizace pracovníkům, vzdělávání hrazené organizací aj.).
3. *Výhody spojené s postavením v organizaci* (prestižní podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, placení telefonu v bytě, nárok na oděv a jiné náklady reprezentace organizace, bezplatné bydlení atd.). [14]

Způsob poskytování zaměstnaneckých výhod může být plošný nebo individualizovaný. Je více než jisté, že v ČR převládá jejich plošné přiznávání. Trendem je co nejvíce individualizovat strukturu příjmu včetně zaměstnaneckých výhod podle pracovního výkonu a důležitosti zaměstnance. Plošné poskytování benefitů je nahraditelné *kafetéria systémem*. [7]

Jde o systém volitelných výhod, požitků, eventuálně bloku požitků umožňující zaměstnancům vybrat si dávky a služby vyhovující jejich individuálním potřebám. (Palán, 2002)

1.13 Personální informační systém a personální dokumentace

Personální informační systém (PIS) je souborem veškerých údajů a informací a procesů jejich zpracovávání, které nějakým způsobem provazují nebo se dotýkají dílčích personálních činností.

Rozsah personální evidence, druh uchovávaných materiálů a způsob jejího vedení by měly odpovídat velikosti podniku a personálního útvaru (resp. počtu lidí, kteří se jakoukoliv měrou zabývají personálním rozhodováním), podnikové i personální strategii a legislativním požadavkům a musí personálnímu útvaru umožňovat plnění jeho koncepční, metodologické, poradenské, organizační a kontrolní role. (Dvořáková, 2007)

Nezbytně nutnou podmínkou pro plynulý chod podniku je z hlediska personálního řízení využívání zcela nebo alespoň částečně standardizovaných dokumentů, tzv. personální dokumentace. Potřeba některých z nich vyplývá z legislativy a jejich absence může být spojena i se sankčními postihy, avšak i pro ně platí, že ačkoliv mohou být náročné na zpracování, v konečném důsledku k bezproblémovému zajištění personálních procesů spíše

přispívají než naopak. Mezi personální dokumentaci zařazujeme formuláře a tiskopisy týkající se zejména:

- vzniku a skončení pracovního poměru nebo vedlejšího pracovního poměru,
- změny pracovních podmínek,
- statistické personální evidence příjmů, přijatých a uvolněných zaměstnanců, sledování stavu, struktury, mobility a pracovní neschopnosti zaměstnanců a počtu zaměstnanců,
- odměňování,
- BOZP,
- spolupráce se státními institucemi,
- hodnocení,
- sociálního a kvalifikačního rozvoje. [7]

2 MOTIVACE

2.1 Vymezení pojmů

Pojmem **motivace** vyjadřujeme skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé (uvědomované) vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy, které člověk – jeho činnost (tj. chování, resp. jednání i prožívání) – určitým směrem orientují (zaměřují), které ho v daném směru aktivizují a které vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, resp. v podobě motivovaného jednání. [16]

Motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku, která člověka – jeho činnost – určitým směrem orientuje (zaměřuje), která ho v daném směru aktivizuje a která vzbuzenou aktivitu udržuje. Motiv tedy představuje psychologickou pohnutku, příčinu či důvod určitého lidského chování či prožívání, dává mu psychologický smysl.

K pojmu motiv se těsně pojí pojem cíle. Jakýmsi obecným cílem každého motivu je dosažení určitého finálního psychického stavu – nasycení; to zpravidla mívá podobu vnitřního uspokojení, uspokojení z dosažení cíle motivu.

Působení motivu trvá tedy tak dlouho, dokud není dosaženo jeho cíle. [16]

Od pojmů „motivace“ a „motiv“ je vhodné odlišit dva velice blízké, nikoli však totožné pojmy – pojem „stimulace“ a pojem „stimul“.

Stimulací rozumíme takové vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace.

Základní rozdíl mezi motivací a stimulací lze tedy spatřovat ve skutečnosti, že stimulace představuje působení na psychiku jedince z vnějšku, nejčastěji reprezentované činností druhého (jiného) člověka.

Stimuly jsou záležitosti, které povzbuzují individuální výkonnost. Zatímco motivace odráží přání, stimuly lze ztotožnit s odměnami nebo pobídkami, které stupňují snahu po uspokojení těchto přání. Mohou také představovat prostředky, za jejichž pomoci je možné odstraňovat konfliktnost potřeb nebo jim dávat různou prioritu. [12]

Motivací k práci (pracovní motivací) rozumí Provasník a Komárková (1998) ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité

pracovní pozice, s výkonem pracovní pozice příslušné role, tj. s plněním pracovních úkolů. Pracovní motivace vyjadřuje celkový přístup člověka k práci obecně, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty.

Podle Stýbla (1992) se motivace člověka k práci a k výkonu vytváří okamžitě, krátkodobě a dlouhodobě. Její účinek je u různých osob rozdílný. Ani orientace „ze dne na den“, tj. výlučně na okamžitou situaci, ani výhradně na perspektivy bez ohledu na přítomnost není v praxi managementu přijatelná.

Chceme-li někoho motivovat (tzn. záměrně vyvolat pracovní aktivitu, usměrňovat ji k předem zvolenému cíli a udržovat v chodu), musíme nejprve dosáhnout vzájemné shody názorů a postojů. Manažer proto musí ovládat umění poznávat lidi. Musí vědět, koho vede a koho chce motivovat. Pak také může nalézt odpověď na to, jak může motivovat. [17]

Vnitřní a vnější motivace

K pracovní motivaci lze dojít dvěma cestami. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci (nebo je jim přidělena práce), která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala atd. (Armstrong, Koubek, Berka, 1999)

Tyto dva typy motivace lze charakterizovat jako:

- **vnitřní motivaci** – faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolou nad svými vlastními možnostmi), volnost konat, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k funkčnímu postupu.
- **vnější motivaci** – to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika.

Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se týkají „kvality pracovního života“, budou mít asi hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince a nikoliv vnucené mu z vnějšku.

[1]

Rozbor pracovní spokojenosti a motivace

Z praktických důvodů je v podnikové praxi třeba získávat informace o pracovní spokojenosti a motivaci zaměstnanců. Je to jednoduše proto, že jakákoliv opatření ve vztahu k zaměstnancům je nutno připravovat se znalostí současného výchozího stavu a po provedených změnách opět znovu získat zpětnou vazbu o důsledcích, které opatření přinesla. Právě z tohoto důvodu se v praxi často používají techniky, které mají přinést informace o spokojenosti zaměstnanců a o jejich motivace, aby veškeré investice v této oblasti měly maximální efekt. [16]

2.2 Teorie motivace

Motivační teorie zkoumají proces motivování, proces utváření motivací. Vysvětlují, proč se lidé při práci určitým způsobem chovají, proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru. Rovněž popisují to, co mohou organizace udělat pro povzbuzení lidí, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří splnění cílů organizace i uspokojení jejich vlastních potřeb. [1]

Pohled na všechny teorie motivace odhaluje obyčejný hnací princip: lidé dělají to, za co jsou odměněni. Obecně klasifikujeme motivační teorie jako teorie potřeby, teorie zesílení, teorie očekávání a teorie stanovení cíle.

Teorie potřeby

Teorie potřeby říká, že jednotlivci mají jisté fyzické a psychické potřeby, které se pokoušejí uspokojit. Motivace je síla, který vyplývá ze samostatné touhy uspokojit tyto potřeby (např. hlad, žízeň, společenské uznání). Naopak, uspokojená potřeba není motivátor. Nejznámější teorie potřeb jsou Maslowova hierarchie potřeb a Herzbergova dvoufaktorová teorie.

Teorie zesílení

Známa také jako stimulační teorie. Je založená na základní zásadě – právo účinku. Princip je jednoduchý: chování, které je odměněno, má tendenci se opakovat; neodměněné chování inklinuje k neopakování. Jestliže vedení odmění takové chování jako je kvalitní práce, vysoká produktivita, tvořivé návrhy apod., úsilí takto se chovat se pravděpodobně zvětší. Manažeři by neměli očekávat od zaměstnanců vysoký výkon, jestliže jejich výkon a přínos organizaci stále ignorují.

Teorie očekávání

Zatímco teorie zesílení se zaměřuje na objektivní vztah mezi výkonem a odměnou, teorie očekávání zdůrazňuje vnímaný vztah – co člověk očekává?

Pojetí očekávání tvoří východisko pro obecný model chování v nastavení organizace. Motivace slouží jako síla vedoucí k určité úrovni úsilí, které pracovník vyvíjí. Nicméně, snaha (úsilí) nestačí k vytvoření výkonu. Výkon je kombinací úsilí a schopností, tedy jednotlivých dovedností, tréninku, informací a talentu. (Cascio, 1992)

Teorie stanovení cíle

Stanovení cíle je jedna z nejvíce pozitivně přijímaných motivačních strategií v organizační vědě. Existují tři příbuzné důvody, proč to ovlivní výkon. Za prvé, je zde přímý účinek – zaměří aktivitu jedním zvláštním směrem. Za druhé, daný cíl je přijímán, lidé mají tendenci napnout úsilí v poměru k obtížnosti dosažení cíle. Za třetí, obtížné cíle vedou k větší vytrvalosti než snadné cíle. Tyto tři rozměry – směr (výběr), úsilí a vytrvalost – jsou středem motivačního procesu. [5]

2.2.1 Maslowova teorie potřeb

Podstatou této teorie je vymezení rozhodujících potřeb člověka jako zdroje základních motivů jeho jednání. Potřeby jsou uspořádány v určitém pořadí – stupních (*pyramida potřeb*), které současně odrážejí i význam (váhu) potřeby v celé struktuře potřeb. Do určité míry odrážejí i určitou hodnotovou orientaci individua.

Základním předpokladem – někdy opomíjeným – využití poznatků o struktuře potřeb v manažerské praxi je nutnost chápat strukturu potřeb nikoli jako statický jev (stav), ale v jejich dynamice, a to jak ve vnitřní dynamice každé potřeby, tak i změny struktury a váhy jednotlivých potřeb v celkové struktuře potřeb jednotlivce. [7] Pyramida potřeb uvádí následující přehled.

1. **Fyziologické potřeby.** Jde o základní potřeby k udržování lidského života: potraviny, voda, teplo, přístřeší a spánek. Maslow udává, že nejsou-li tyto potřeby alespoň v minimální míře uspokojovány, nemohou ostatní potřeby lidi motivovat.
2. **Potřeby jistoty a bezpečí.** Potřeba nemít strach z nebezpečí a nemít obavy ze ztráty zaměstnání, ze ztráty majetku, z nedostatku potravin nebo ztráty přístřeší.
3. **Potřeba přátelství a přijetí.** Protože je člověk společenská bytost, potřebuje, aby ho ostatní lidé mezi sebe přijali.
4. **Potřeba požívat vážnost.** Maslow tvrdí, že jakmile lidé uspokojí své potřeby, mají touhu stát se váženými osobami. Tento druh potřeb je uspokojován mocí, prestiží a sebeuspokojením.
5. **Potřeba seberealizace.** Maslow tuto potřebu považuje ve své hierarchii za nejvyšší. Představuje touhu dosáhnout něčeho, co je dosažitelné a co nejvíce využívá osobní potenciál. (Koontz, Heinrich, 1998)

Specifikace těchto jednotlivých skupin sama o sobě nemá jako teoretická motivační koncepce žádný smysl. Ten vzniká teprve s vědomím toho, že vyšší potřeba může vstoupit do vědomí jednotlivce, jsou-li plně uspokojeny nižší „podřazené“ potřeby.

2.2.2 Základní motivační typy zaměstnanců podle Heckausena

Z Maslowovy teorie potřeb vychází ve svých pracích Heckhausen, který zjistil, že při určování motivů výkonnosti a z nich odvozených způsobů motivace jednotlivých pracovníků je možnost rozlišit dva základní typy osobností z hlediska motivačních vlivů, které u nich převládají. První typ se vyznačuje tím, že u něj převažuje v motivaci k výkonu víra v úspěch. Druhý typ se vyznačuje tím, že v motivaci k výkonu převažuje obava z neúspěchu.

Pro osobnosti 1. typu je charakteristické, že:

- vytyčují si realistické, přiměřeně vysoké, ale dlouhodobější cíle,
- jsou pružnější ve změně cíle,
- stavějí se k budoucnosti aktivně.

Pro osobnosti 2. typu je charakteristické:

- kladou si cíle extrémně nízké nebo naopak extrémně vysoké,
- ve vytyčeném cíli setrvávají (neradi jej mění),
- k budoucnosti přistupují opatrně a s obavami. (Dvořáková, 2007)

2.2.3 McGregorova teorie X a teorie Y

I když teorie D. McGregora nebývá jednoznačně řazena mezi motivační teorie (její těžiště je především ve stanovení efektivních principů vedení pracovníků), má závažné důsledky i pro oblast motivace; za určitých podmínek je vedení lidí prostřednictvím účinné motivace nejefektivnější formou tohoto procesu.

Teorie X představuje realizaci centrálního principu vedení stanovením návodů, příkazů a kontrolou řízených pracovníků, která je spojena s realizací forem autoritativního vedení (obrazně „na krátkém vodítku“). [7] Teorie X vychází z těchto premis:

1. lidé jsou v podstatě líní a snaží se vyhnout práci;
2. protože lidé neradi pracují, musí být přinuceni systémem odměn a trestů a kontrolování;
3. lidé se vyhýbají odpovědnosti a je pro ně pohodlnější, jsou-li řízeni;
4. existuje malá skupina lidí, pro které výše uvedené neplatí; ti jsou povoláni k řízení.

[15]

Teorie Y představuje styl vedení vycházející z integrace zájmů členů organizace tak, že směřují svá úsilí vlastní iniciativou a volbou prostředků v rámci stanovených podmínek, aby

bylo dosaženo stanoveného cíle (obrazně „na dlouhém vodičku“). [7] Předpoklady teorie Y jsou:

1. vynakládat fyzické a duševní úsilí je přirozené jako hra či odpočinek;
2. vnější řízení a hrozba postihy nejsou jedinými prostředky pro dosažení žádoucího úsilí ve směru podnikových cílů; lidé jsou schopni sami se řídit a kontrolovat, zda jejich činnost směřuje k dosažení podnikových cílů, se kterými se ztotožňují;
3. stupeň ztotožnění s cíli je úměrný velikosti odměn spojených s jejich dosažením;
4. při vhodných podmínkách se průměrný člověk naučí odpovědnost nejen přijímat, ale také vyhledávat;
5. lidé mají velkou schopnost používat pro řešení problémů organizace představivost, důvtip a tvořivost;
6. intelektuální potenciál průměrného člověka je v moderním průmyslu nedostatečně využíván. [12]

2.2.4 Herzbergova teorie dvou dimenzí motivace k práci

Spolu s Maslowovou teorií potřeb je Herzbergova teorie dvou skupin faktorů motivace k práci nejnámější motivace k práci. Herzberg dělí faktory motivace na dvě skupiny s rozdílným postavením a rozdílnou funkcí v procesu motivace, a to na faktory hygieny a motivátory vnitřních pracovních potřeb.

Obrázek 3: Motivátory a hygienické faktory

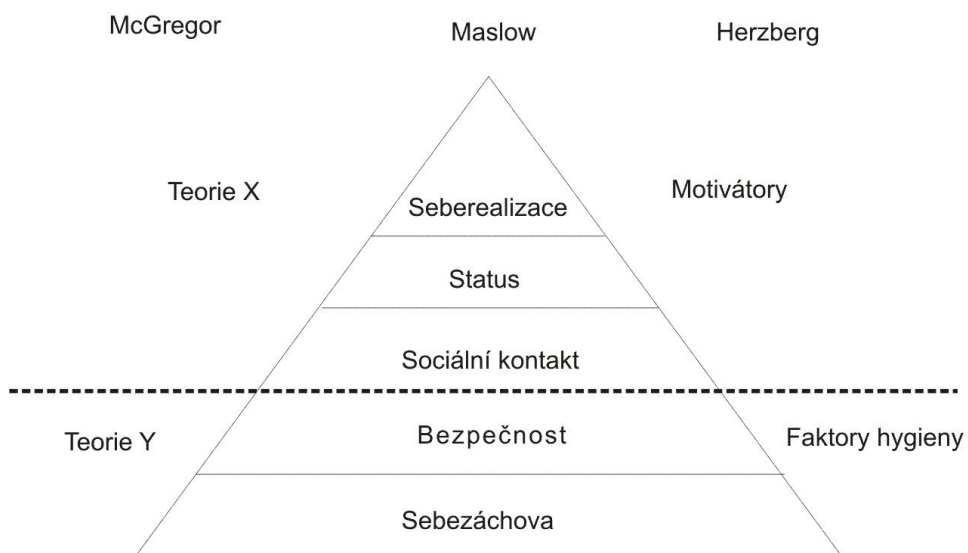
MOTIVÁTORY		HYGIENICKÉ FAKTORY	
Spokojenost 	Přítomnost	Přítomnost	Neutrální stav (žádná nespokojenost) 
	Úspěch (dosažení cíle) Uznání Práce sama Odpovědnost (pravomoci) Povýšení Možnost osobního růstu	Podniková politika a správa Dozor (odborný dozor) Vztahy s nadřízeným Vztahy s kolegy Vztahy s podřízenými Mzda/plat Pracovní podmínky Jistota práce Osobní život	
Neutrální stav (žádná spokojenost)	Nepřítomnost	Nepřítomnost	Nespokojenost

Zdroj: [14; s. 60]

2.2.5 Vztahy mezi různými koncepcemi motivace

Vztahy mezi různými koncepcemi motivace ilustruje následující obrázek:

Obrázek 4: Vztahy mezi různými koncepcemi motivace



Zdroj: [7; s. 179]

3 CHARAKTERISTIKA VČD

3.1 Představení organizace

Východočeské divadlo Pardubice (dále jen VČD) je příspěvková organizace Statutárního města Pardubice zřízená k uspokojování kulturních potřeb občanů města v oblasti profesionálního divadelního umění a k činnostem souvisejícím, a to bez účelu dosažení zisku. Hlavního účelu dosahuje organizace zejména:

- a) tvorbou, výrobou a inscenováním divadelních her na vlastních divadelních scénách, a to živým provozováním díla ve smyslu § 19 Zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), v platném znění;
- b) provozování vlastních divadelních inscenací formou zájezdové činnosti pro pořadatele v Pardubickém kraji, na území České republiky i v zahraničí;
- c) tvorbou a organizací dalších divadelních a kulturních pořadů, koncertů, přehlídek a festivalů, včetně uvádění hostujících souborů a jednotlivců dle Zákona č. 121/2000 Sb. V platném znění;
- d) zajišťováním provozu divadelních scén, včetně provozu ubytoven pro umělecké pracovníky, údržby a správy majetku;
- e) ediční, propagační a publikační činností směřující k podpoře hlavní činnosti, vydáváním, veřejným šířením a prodejem neperiodických publikací a nahraných nosičů ve smyslu Zákona. č. 37/1995 Sb. V platném znění;
- f) předprodejem vstupenek na vlastní a cizí programy.

Činnost prováděná podle výše uvedených bodů je považována za činnost hlavní s důrazem na uměleckou tvorbu především v oblasti dramatického umění realizovanou většinou účastí vlastního uměleckého souboru, a to převážně na území města Pardubic. V souladu se svým kulturním charakterem vykonává VČD doplňkovou činnost, a to zejména v oblasti reklamy a propagace, pronájmů divadelní techniky a kostýmů.

Činnost VČD je financována z příspěvku zřizovatele a dalších veřejných zdrojů, které kryjí cca dvě třetiny nákladů hlavní činnosti, zbylou třetinu zdrojů získává VČD z tržeb za vstupné a dalších příjmů z hlavní činnosti. Pro podporu hlavní činnosti je prováděna činnost doplňková.

Činnost VČD probíhá převážně na scéně Městského divadla. Od ledna 2010 hraje VČD také v nově otevřeném komorním prostoru Jevištní zkušebny v dílenském dvoře. V letních

měsících účinkuje VČD v exteriéru hradu Kunětická Hora. Představení již neprobíhají na nádvoří hradu, ale na nové scéně na vyhlídce pod hradem, která byla vytvořena z iniciativy a na náklady divadla. V roce 2009 zde bylo odehráno 9 repríz hry Cikáni jdou do nebe. Na červen 2010 se plánuje premiéra Čachtické paní. VČD hraje také na dalších scénách v České republice v rámci své zájezdové činnosti (viz dále).

V únoru 2010 VČD uspořádalo již desátý ročník Grand Festivalu smíchu, jako dnes již prestižní soutěžní přehlídky komediální tvorby divadel České republiky.

3.2 Vedení VČD

VČD je řízeno ředitelem, který je do funkce jmenován Radou města Pardubic. Ředitel je zodpovědný Radě města Pardubic za uměleckou i hospodářskou činnost divadla. Jako pomocný orgán si město zřizuje Komisi pro činnost VČD, která je za tuto oblast zodpovědná Radě města Pardubic.

Ředitelem VČD je Mgr. Petr Dohnal, který byl do funkce jmenován Radou města Pardubic na základě výběrového řízení dnem 1. listopadu 1999. Funkci provozně ekonomického náměstka zastává Ing. Bohumil Kos, jmenovaný do této funkce dne 1. Zář 2000 ředitelem VČD jako statutární zástupce VČD. Funkce obchodní náměstkyně zůstávala po odchodu Ing. Lenky Moravcové na mateřskou dovolenou neobsazená a tuto činnost zastával zčásti ředitel divadla a zčásti provozně ekonomický náměstek. Na konci února 2010 se Ing. Lenka Moravcová do funkce obchodní náměstkyně po mateřské dovolené vrátila.

Vnitřní organizace VČD stanovená Organizačním řádem VČD je znázorněna v organizačním schématu (viz *Příloha 1*).

Ředitel VČD

Ředitel VČD zejména:

- jedná ve všech záležitostech VČD a plní povinnosti vyplývající ze jmenování a náplně Rady města Pardubice,
- zodpovídá zřizovateli za plnění programu umělecké a hospodářské činnosti VČD,
- vytváří a zavádí pravidla, komunikační strategii, postupy a metodiku k zajištění chodu VČD, ve všech úsecích jemu podřízených, a to zejména s ohledem na uměleckou oblast VČD,
- zodpovídá za zajištění dodržování zásad BOZP a PO ve VČD.

Řediteli VČD je přímo podřízen:

- provozně ekonomický náměstek,
- obchodní náměstkyně,

- umělecký soubor,
- tajemnice uměleckého souboru.

Prostřednictvím těchto zaměstnanců realizuje řídicí, rozhodovací a kontrolní činnost všech úseků divadla. Z titulu své pravomoci může ředitel přímo rozhodovat a dávat pokyny všem ostatním zaměstnancům, vyžádá-li si to okamžitá situace. Všichni zaměstnanci jsou povinni takovému rozhodnutí respektovat.

Provozně ekonomický náměstek

Provozně ekonomický náměstek zejména:

- je přímo podřízen řediteli divadla,
- zastupuje ředitele VČD v době jeho nepřítomnosti a ve všech ostatních situacích neodkladného charakteru,
- vytváří a zavádí pravidla, komunikační strategii, postupy a metodiku k zajištění chodu VČD, ve všech úsecích jemu podřízených, a to zejména s ohledem na ekonomická a rozpočtová pravidla VČD,
- řídí, organizuje a kontroluje financování organizace a jednotlivých procesů se všemi úkoly z tohoto vyplývajícími,
- zajišťuje sestavení finančního plánu a kontrolu jeho plnění, navrhuje opatření k odstranění nedostatků v oblasti toku financí a nákladovosti,
- zabezpečuje zpracování plánu, realizaci a kontrolu personální, mzdové, obchodní a sociální politiky na příslušné období,
- prostřednictvím úseku hospodářské správy zodpovídá za evidenci, správu a hospodaření s majetkem VČD,
- prostřednictvím vedoucích jednotlivých provozů umělecko-technického úseku zodpovídá za organizační a ekonomické procesy při výrobě a provozu jednotlivých inscenací a za hospodaření s fundusem VČD.

Provozně ekonomickému náměstkovi je přímo podřízen:

- finanční účetní a pokladna,
- referent PaM ,
- vedoucí hospodářské správy,
- vedoucí dílen a dalších provozů technicko-uměleckého úseku,
- sekretářka.

Obchodní náměstkyně

Obchodní náměstkyně zejména:

- je přímo podřízena řediteli divadla,
- sestavuje výkazy pro Ministerstvo kultury a Divadelní ústav,
- připravuje pro provozně ekonomického náměstka podklady na žádosti o dotace a pro rozbor hospodaření,
- kontroluje obchodní oddělení a účty s tímto oddělením související,
- sestavuje měsíční ferman (hrací plán),
- zajišťuje správu prodejního systému Ticketportal (zadáva představení a abonentní cykly do prodeje),
- smluvně zajišťuje představení na Grand Festival smíchu, zajišťuje pronájmy a dovozová představení na vedlejších scénách (Kunětická hora, Jevištní zkušebna).

Obchodní náměstkyni jsou přímo podřízeni:

- vedoucí obchodního oddělení,
- inspektorka hlediště,
- programový pracovník.

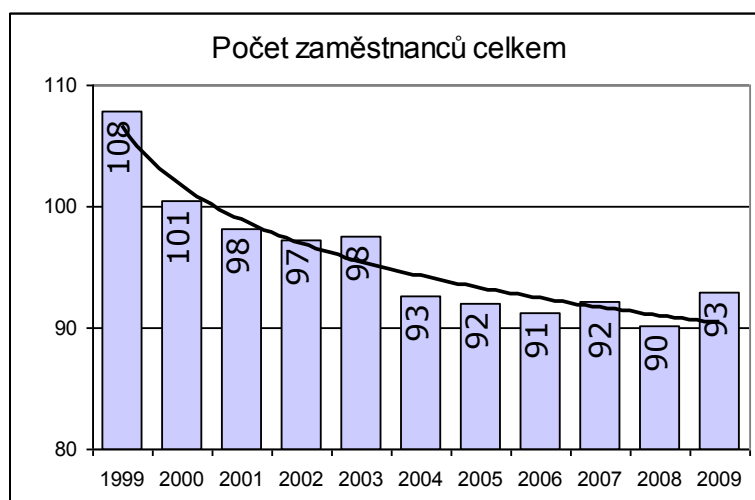
3.3 Počty zaměstnanců a jejich vývoj

Průměrný evidenční (přepočtený) počet pracovníků v roce 2009 byl 91,594, což je o 15,406 pracovníků nižší, než plánovaný stav 107 pracovníků. Snížený stav nebylo možno zcela doplnit z obavy před nedostatkem finančních prostředků na platy.

Plný stav pracovníků by znamenal zvýšení nákladů na platy o zhruba 5 600 tisíc korun (včetně pojištění hrazeného zaměstnavatelem).

Průměrný počet zaměstnanců od roku 1999 je uveden v následujícím grafu.

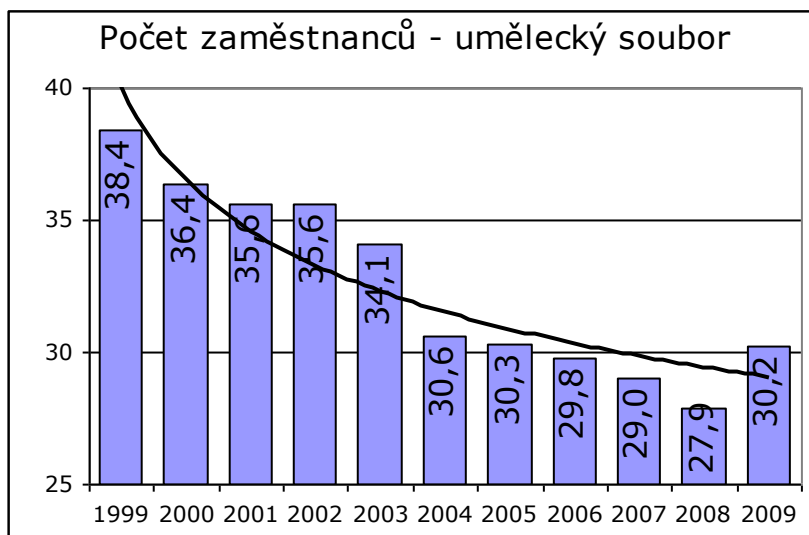
Graf 1: Počet zaměstnanců celkem



Zdroj: Rozbor hospodaření 2009

V roce 2009 se podařilo navýšit stav pracovníků oproti roku 2008 o tři pracovníky a zastavit tak nepříznivý trend poklesu. Důležité je, že k nárůstu došlo především v uměleckém souboru, který je již několik sezón přetěžován. Vývoj počtu zaměstnanců v uměleckém souboru je uveden v následujícím grafu

Graf 2: Počet zaměstnanců - umělecký soubor



Zdroj: Rozbor hospodaření 2009

Počet zaměstnanců se zdravotním postižením

Zákon č. 435/2004 Sb. O zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů, uvádí, že zaměstnavatelé s více než 25 zaměstnanci v pracovním poměru jsou povinni zaměstnávat osoby se zdravotním postižením ve výši povinného podílu těchto osob na celkovém počtu zaměstnanců zaměstnavatele. Povinný podíl činí 4 %.

Osoby se zdravotním postižením se dělí do 3 kategorií, a to na osoby s těžším zdravotním postižením (osoby uznané orgánem sociálního zabezpečení invalidními ve třetím stupni), osoby se zdravotním postižením (osoby uznané orgánem sociálního zabezpečení invalidními v prvním nebo druhém stupni) a osoby zdravotně znevýhodněné, což jsou osoby, které získaly tento status rozhodnutím orgánu sociálního zabezpečení na základě posouzení posudkovým lékařem OSSZ.

VČD výše zmíněnou zákonnou povinnost splňuje, protože zaměstnává jednoho zaměstnance s těžším zdravotním postižením, čtyři zaměstnance se zdravotním postižením a jednoho zdravotně znevýhodněného zaměstnance.

V souvislosti se zaměstnáváním osob se zdravotním postižením se VČD může chlubit titulem Zaměstnavatel roku 2006 v Pardubickém kraji, který získalo v soutěži Stejná šance. Soutěž každoročně vyhlašuje Hospodářská komora ČR pro zaměstnavatele, kteří na běžném

pracovišti zaměstnávají sociálně či zdravotně znevýhodněného člověka. Odborná hodnotitelská komise při hodnocení přihlíží například k přizpůsobení pracovních podmínek zaměstnanci, ale i k zapojení pracovníka do neformálních firemních akcí a ochotě firmy zaměstnávat pracovníky s handicapem opakovaně. Handicapovaným pracovníkem ve VČD je nevidomý Dominik Rumpík, který po telefonu rezervuje vstupenky, ochotně a hlavně velmi fundovaně odpovídá na veškeré dotazy o představeních a vykonává další činnosti referenta obchodního oddělení.

3.4 Personální útvar

Personalistikou a mzdovým účetnictvím se ve VČD zabývá referát PaM, konkrétně jedna personalistka (a zároveň mzdová účetní). Vykonává tyto činnosti:

- provádí výpočet platů zaměstnanců z prvotních podkladů,
- podle hlášení o průběhu zkoušek a představení vyhotovuje pracovní výkazy uměleckých pracovníků, hostů a externistů jako podklad pro výplatu mezd a honorářů,
- realizuje srážky z platů zaměstnanců,
- eviduje a zpracovává podklady pro výplatu dávek nemocenského pojištění,
- eviduje a zpracovává pojistné na sociální pojištění a pojistné na zdravotní pojištění,
- eviduje a zpracovává daně z příjmů ze závislé činnosti, včetně ročního zúčtování daní zaměstnanců, resp. Vyhotovení podkladů pro daňová přiznání zaměstnanců,
- vyhotovuje a odesílá převodní příkazy k úhradě,
- zpracovává statistické a účetní výkazy,
- vyhotovuje mzdové listy zaměstnanců a evidenční listy důchodového zabezpečení,
- provádí výpočet odškodnění pracovních úrazů a komunikuje s Českou pojišťovnou,
- potvrzuje výši příjmů zaměstnanců,
- provádí hlášení zaměstnanců na příslušné zdravotní pojišťovny a OSSZ (vznik, změny, odhlášení),
- vyhotovuje podklady pro žádosti o přiznání starobního důchodu, plní oznamovací povinnost ve vztahu k OSSZ při zaměstnávání starobních, invalidních a částečně invalidních důchodců,
- provádí zařazování pracovníků do platových tříd a tarifních stupňů, dbá na dodržování interní směrnice o platových poměrech zaměstnanců VČD Pardubice,
- samostatně vykonává veškeré práce související s platovými úpravami pracovníků (mzdové inventury, platové výměry apod.),

- provádí kalkulace výše mzdových nákladů, zajišťuje dodržování mzdového limitu,
- sleduje vývoj mezd, jejich relace a diferenciaci u jednotlivých skupin a kategorií pracovníků,
- zpracovává podklady pro mzdové rozbory a hlášení,
- vede evidenci stavu pracovníků,
- zajišťuje nábor pracovníků dle plánu personálního rozvoje, spolupracuje s Úřady práce
- organizuje a zajišťuje přijímací a výběrová řízení,
- stanovuje způsoby hodnocení způsobilosti zaměstnanců pro vykonávání prací a obsazování pracovních míst,
- sleduje dodržování limitu pracovníků a dodržování podílu pracovníků se zdravotním postižením,
- vede personální evidenci,
- zajišťuje agendu vzniku, změn a ukončování pracovních poměrů a jiných pracovněprávních vztahů,
- na návrh příslušných vedoucích pracovníků vyhotovuje popisy práce a dohody o hmotné odpovědnosti,
- řeší pracovně-právní spory,
- vede přehledy o životních a pracovních jubileích všech pracovníků a předkládá řediteli návrhy na odměny dle vnitřní směrnice o poskytování odměn ze sociálního fondu VČD,
- na vyžádání soudu apod. Vyhotovuje ve spolupráci s příslušným vedoucím pracovníkem pracovní hodnocení zaměstnanců,
- vyhotovuje smlouvy o poskytnutí půjček z FKSP a realizuje splátky formou srážek ze mzdy,
- vyhotovuje smlouvy o uměleckém hostování,
- provádí výplatu honorářů formou převodu na účet,
- vystavuje potvrzení o výši vyplacených honorářů jako podkladu pro daňová přiznání hostujících umělců,
- vypracovává podklady pro vznik nároku na stravenky, nakupuje a vydává je zaměstnancům, finanční účtárně vypracovává a předává podklady k zaúčtování o stravenkách,
- vede knihu cenin,

- provádí kontrolu a likvidaci cestovních příkazů a výplatu plnění z cestovních příkazů a výplatu diet za zájezdy prostřednictvím mezd,
- archivuje doklady souvisejících s výše uvedenými činnostmi,
- vykonává další práce podle pokynů přímého nadřízeného pracovníka, které odpovídají sjednanému druhu práce.

Popisy pracovních činností všech profesí, které se v divadle využívají (vyjma uměleckých profesí, pro které se vzhledem k jejich specifické povaze popisy pracovních činností nezpracovávají), obsahuje *Příloha 2*.

4 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI VE VČD

Tato část diplomové práce rozebírá provádění jednotlivých personálních činností v podmínkách VČD a případně je porovnává s poznatky získanými v teoretické části diplomové práce.

4.1 Přístup k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst

Vytváření pracovních míst a jejich náplní má zcela v pravomoci vedení divadla. O počtu a profesním složení zaměstnanců rozhoduje ředitel na základě provozních potřeb divadla.

VČD se tedy při vytváření pracovních míst neopírá o žádnou známou teorii, pracovní místa a úkoly se zde vytváří spíše intuitivně. Nejvíce se však přibližuje skupině motivačních teorií, protože se dbá na to, aby zaměstnanci měli ke své práci vztah a snažili se ji vykonávat co nejlépe.

4.2 Získávání a přijímání zaměstnanců

4.2.1 Vnitřní a vnější zdroje zaměstnanců

Nelze jednoznačně určit, zda VČD preferuje získávání zaměstnanců z vnitřních nebo z vnějších zdrojů. Vše se odvíjí od kvalifikace potřebné k obsazení daného pracovního místa. Při obsazování některých pracovních míst je výhodnější využít zaměstnance z vnitřních zdrojů (s příslušnou kvalifikací), protože je obeznámen s chodem divadla, a na jeho původní místo přijmout nového pracovníka, který se snadno zaučí (snadněji, než na původně obsazované místo). Příkladem může být obsazení pozice tajemnice uměleckého souboru před několika lety po dobu její mateřské dovolené. Místo tajemnice bylo nabídnuto jedné z pracovníků obchodního oddělení a nová zaměstnankyně byla přijata poté do obchodního oddělení.

Kvůli specifčnosti jednotlivých profesí se však častěji využívá získávání z vnějších zdrojů. VČD samozřejmě spolupracuje s Úřadem práce, dále veřejnost o volném pracovním místě informuje prostřednictvím inzerátu v denním tisku, na svých internetových stránkách a v prostorách foyer a předprodeje vstupenek. Vzor nabídky zaměstnání ilustruje *Příloha 3*.

4.2.2 Výběr zaměstnanců

Od uchazečů o zaměstnání se ve fázi výběru zaměstnanců požaduje zaslání strukturovaného životopisu. Průběh výběrového řízení se řídí charakterem obsazovaného pracovního místa. Základní třídění provádí personalistka nebo přímo vedoucí příslušného

pracoviště. U profesí v *provozně-ekonomické oblasti* probíhá většinou výběrové řízení ve dvou kolech. V prvním kole jsou uchazeči vybráni podle životopisů pozváni k pohovoru s vedoucím daného úseku. V druhém kole absolvují uchazeči vybraní v prvním kole pohovor s ředitelem divadla. Na základě druhého kola se vybere nejlepší kandidát a je mu nabídnuto zaměstnání. U profesí v *umělecko-technické oblasti* většinou ředitel divadla ponechává pravomoc výběru nového pracovníka na vedoucím oddělení. Kontakty na vhodné uchazeče, kteří vybráni nebyli, se přiměřenou dobu uchovávají pro budoucí potřeby (při uvolnění jiného nebo podobného pracovního místa).

Při nástupu do zaměstnání se od nového zaměstnance požaduje zápočtový list z předchozího zaměstnání, doklady o dosaženém vzdělání, absolvování vstupní zdravotní prohlídky (VČD má stanoveného závodního lékaře pro vstupní, výstupní a preventivní prohlídky) a u některých profesí se požaduje výpis z trestního rejstříku.

Výběr zaměstnanců v *umělecké oblasti* (herci, režiséři, dramaturgové) je plně v kompetenci uměleckého vedení divadla (umělecké rady). V případě výběru nových členů hereckého souboru jezdí členové umělecké rady na náhledy absolventských představení divadelních škol, případně na představení ostatních divadel (herci z jiných divadel buď sami chtějí změnit angažmá nebo má VČD zájem o konkrétního herce z jiného divadla). Vedení divadla také dostává životopisy čerstvých absolventů divadelních škol. Nové členy hereckého souboru si VČD vždy vybírá podle potřebného hereckého typu, který v souboru aktuálně chybí (nebo na základě plánovaného ukončení angažmá stávajícího umělce chybět bude).

4.2.3 Pracovní poměr a pracovní smlouva

Vznik

Pracovní poměr vzniká na základě písemné pracovní smlouvy, kterou podepisuje ředitel nebo zaměstnanec jím zmocněný.

Jmenováním je založen pracovní poměr ředitele. Současně ředitel jmenuje do funkce tyto další zaměstnance:

- provozně-ekonomický náměstek
- obchodní náměstek
- vedoucí výrobních dílen

Pracovní poměr na dobu určitou lze sjednat nebo dohodou prodlužovat nejvýše na dobu dvou let ode dne vzniku tohoto pracovního poměru.

S ohledem na zvláštní povahu práce u uměleckých pracovníků, vyplývající především z dramaturgické koncepce divadla v následujících letech, lze pracovní poměr na dobu určitou sjednávat nebo dohodou prodlužovat neomezeně.

Pracovní smlouva se uzavírá ve dvojnásobném vyhotovení. Mimo jiné obsahuje informaci o zařazení práce do kategorie z hlediska hygieny práce a přijatých opatřeních stanovených rozhodnutím Krajské hygienické stanice. Při uzavření pracovní smlouvy musí být zaměstnanec svým bezprostředním vedoucím seznámen s Pracovním řádem, Organizačním řádem, předpisy o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a popisem pracovní činnosti.

V pracovní smlouvě se uvede den nástupu, druh práce (funkce), místo výkonu práce a informace o pracovních podmínkách v rozsahu požadovaném zákoníkem práce. V pracovní smlouvě nebo dodatku k pracovní smlouvě lze sjednat odchylky, např. úprava pracovní doby aj. Zkušební dobu lze sjednat na až 3 měsíce.

Používá se univerzální šablona pracovní smlouvy. Popis pracovní činnosti a platový výměr není součástí pracovní smlouvy, zaměstnanec je obdrží zvlášť. Prodloužení pracovní smlouvy na dobu určitou nebo změna pracovního poměru na dobu určitou na pracovní poměr na dobu neurčitou se řeší písemnou změnou pracovní smlouvy.

O vstupním školení BOZP provede personalista VČD písemný zápis s uvedením data a podpisem zaměstnance. Před nástupem do pracovního poměru se zaměstnanec podrobí lékařské vstupní prohlídce. Dále se podrobuje periodickým preventivním lékařským kontrolám a výstupní prohlídce, pokud tyto byly pro kategorii práce nařízeny Krajskou hygienickou stanicí. Dohoda o hmotné odpovědnosti se sepíše, včetně provedení inventarizace, při nástupu do pracovního poměru.

Ukončení

Pracovní poměr sjednaný na dobu určitou končí uplynutím této doby.

Pracovní poměr sjednaný na dobu neurčitou může být rozváznán písemnou dohodou, výpovědí, zrušením ve zkušební době nebo okamžitým zrušením.

Další činnost pro VČD

U zaměstnance, který mimo stanovenou pracovní dobu vykonává ve VČD ještě práce jiného druhu než má sjednáno v pracovní smlouvě, se tyto pracovněprávní vztahy řídí § 13 odst. 4 zákoníku práce (ZP).

Výkony jiné výdělečné činnosti

Zaměstnanci VČD mohou podle § 304 ZP vedle svého zaměstnání vykonávaného v pracovněprávním vztahu vykonávat výdělečnou činnost, která je shodná s předmětem činnosti zaměstnavatele u něhož jsou zaměstnání, jen s jeho předchozím písemným souhlasem. Toto omezení se nevztahuje na výkon vědecké, pedagogické, publicistické, literární a umělecké činnosti.

Zaměstnavatel může udělený souhlas písemně odvolat. V písemném odvolání souhlasu je zaměstnavatel povinen uvést důvody změny svého rozhodnutí. Zaměstnanec je pak povinen bez zbytečného odkladu výdělečnou činnost ukončit způsobem vyplývajícím pro její skončení z příslušných právních předpisů.

4.2.4 Dohoda o pracovní činnosti a dohoda o provedení práce

Kromě zaměstnanců v pracovním poměru zaměstnává VČD některé pracovníky na základě dohody o pracovní činnosti. Patří sem především uvaděčky a šatnářky. Dále sem patří inspicienti, kteří z titulu důchodového věku rozvázali svůj pracovní poměr s VČD, ale na základě dohody o pracovní činnosti dále řídí (více o pracovní náplni inspicienta v Příloze 2) „svá představení“, tedy představení, která měla premiéru ještě v době trvání jejich pracovního poměru. Na základě dohody o pracovní činnosti spolupracuje na vybraných představeních s VČD několik osvětlovačů (rovněž bývalých zaměstnanců). Pracovní doba těchto osvětlovačů se řídí potřebami organizace (resp. herním plánem na konkrétní měsíc) a protože by nebyla každý měsíc stejná, využívá se již zmíněné dohody. Rovněž při zajišťování provozu večerní pokladny se využívá dohod o pracovní činnosti. Důvodem je skutečnost, že dané místo nelze obsadit pracovníkem v klasickém poměru, protože pracovní doba by nepokryla ani částečný pracovní úvazek. Funkci pokladní ve večerní pokladně tedy prostřednictvím dohody o pracovní činnosti plní pracovnice obchodního oddělení.

Uklízečky pracují pro VČD na základě svého živnostenského listu, nejsou tedy v žádném smyslu zaměstnancem VČD, neprochází ani evidencí personálního útvaru (zajišťuje je hospodářská správa).

Dohody o provedení práce využívá VČD především při zajištění jednorázových náročnějších akcí jako je Divadelní ples nebo Grand Festival smíchu. Tyto dohody (podobně jako v dohody o pracovní činnosti v případě pokladní ve večerní pokladně) uzavírá v převážné většině případů s vlastními zaměstnanci. Důvodem je především fakt, že vlastní zaměstnanci znají danou problematiku a prostředí divadla lépe než případní externí pracovníci.

4.2.5 Externí spolupracovníci

V uměleckých profesích se často využívá hostujících umělců. Týká se to tvůrčího týmu dané inscenace (režisér, kostýmní výtvarník, scénograf, hudební skladatel, choreograf) a hereckého obsazení (hostující herci, tanečníci, šermíři), dále např. hudebního orchestru (u představení s živou hudbou) atd. Tito umělci pracují pro VČD na základě smlouvy uzavřené podle autorského zákona. Výše honoráře je sjednána v této smlouvě. Tvůrčí tým je odměňován za práci na vytvoření inscenace, umělci obsazení do inscenace (herci, tanečníci apod.) jsou odměňováni za odehraná představení.

Některé tyto externí spolupracovníky využívá VČD jednorázově pro určitou inscenaci, s jinými uzavírá spolupráci opakovaně (VČD má např. poměrně stálý okruh tanečníků či režisérů). Externích spolupracovníků je ročně přibližně 100 a více.

Závěr

V oblasti získávání a výběru zaměstnanců a vzniku pracovního poměru jsem neshledala žádné výrazné odlišnosti od teorie. Zvláštností, která samozřejmě divadlo odlišuje především od podniků v soukromém sektoru (s výjimkou soukromých divadel a podobných organizací), je existence uměleckého souboru a specifická povaha zaměstnávání umělců (např. délka pracovního poměru, spolupráce na základě smlouvy podle autorského zákona apod.). V základním principu však všechny činnosti v této oblasti probíhají podle obecně platných pravidel a pochopitelně v souladu s platnou legislativou, zejména zákoníkem práce.

4.3 Rozmíst'ování pracovníků

Povýšení a změna pracovního zařazení

Vzhledem ke specifickým profesím zaměstnanců divadla není ve VČD příliš prostoru pro povyšování a převádění zaměstnanců na jinou práci. Povýšení je možné např. v případě odchodu některého z vedoucích pracovníků, kdy z důvodu znalosti práce se vhodný kandidát nejprve vybírá z podřízených odcházejícího pracovníka. Tyto případy se však nedějí často. Stejným případem je i změna pracovního zařazení. Pokud už dojde ke změně pracovní činnosti (a nejedná se o povýšení), jde spíše o úplnou změnu práce (pokud zaměstnanec splňuje kvalifikační předpoklady pro zařazení na dané pracovní místo).

Propouštění a penzionování

Ukončení pracovního poměru bylo částečně popsáno již v podkapitole 2.2.3 *Pracovní poměr*. Propouštění z organizačních důvodů se ve VČD nevyužívá, k ukončení ze strany zaměstnance dochází výpovědí nebo častěji dohodou.

V případě penzionování se ve VČD využívá politiku pružného důchodového věku. Zaměstnanci VČD často i po dosažení důchodového věku v zaměstnání zůstávají, do důchodu odcházejí dle svého rozhodnutí.

4.4 Organizace práce

Organizací práce a vytvářením vhodných pracovních podmínek se zabývají především vedoucí pracovníci na všech stupních řízení. Rozvržení pracovní doby se v souladu s platnou legislativou řídí „Směrnicí o rozvržení pracovní doby pracovníků VČD“. Pracovní kázeň, organizaci (nejen) uměleckého provozu, organizaci zkoušek, představení atd. řeší platný „Pracovní řád VČD“. V porovnání s teoretickými poznatky jsem nedospěla k žádným odlišnostem (umělecký provoz je zvláštností sám o sobě, ale obecným pravidlům při organizaci práce v ničem neodporuje).

4.4.1 Rozvržení pracovní doby

Umělečtí pracovníci

Pracovní doba uměleckých pracovníků není pevně stanovena. Doba, po kterou umělečtí pracovníci jsou povinni být na pracovišti, je dána plánem zkoušek a představení. Délku pracovního výkonu na pracovišti a přestávky v práci stanovuje pracovní řád VČD, případně je věcí dohody mezi vedením VČD a umělcem. Dobu potřebnou na domácí přípravu si volí umělec sám. Pracovištěm uměleckých pracovníků je VČD a bydliště.

Pracovníci technicko-uměleckého a ekonomicko-provozního úseku

Pracoviště výrobních dílen, krejčovna, obchodní oddělení a administrativa mají pracovní dobu pravidelně rozvrženou. Doba nepřetržitého odpočinku v týdnu je stanovena na sobotu a neděli. Odchyly stanovuje náměstek ředitele.

Pracoviště jevištní technika, osvětlovači, zvukaři, vlásenkáři, garderoba, rekvizity, vrátní, a uklízečky pracující v hledišti a na jevišti mají pracovní dobu nepravidelně rozvrženou podle provozní potřeby VČD. Pracovní dobu stanovují vedoucí pracovišť měsíčním harmonogramem práce. Doba nepřetržitého odpočinku v týdnu je stanovena týdenním plánem práce.

Přestávka na jídlo a oddech v délce 30 minut náleží zaměstnanci nejdříve po čtyřech a půl hodinách, nejpozději po šesti hodinách nepřetržité práce. Poskytnutá přestávka na jídlo a oddech se nezapočítává do pracovní doby.

Žádosti o výjimky ze stanovené pracovní doby z osobních důvodů musí být předány písemně do osobního oddělení a potvrzeny souhlasem nadřízeného pracovníka.

Základní výměra dovolené činí 5 týdnů, tj. 25 pracovních dnů, a je čerpána především v době vyhlášených divadelních prázdnin.

4.4.2 Pracovní kázeň

Kromě obecně závazných předpisů pracovně-právních jsou zaměstnanci povinni řídit se Pracovním a Organizačním řádem, dále vnitřními předpisy divadla a plnit pokyny svých nadřízených.

Zaměstnanci jsou dále povinni:

- řádně hospodařit s prostředky svěřenými jim divadlem a střežit a ochraňovat majetek divadla před poškozením, ztrátou, zničením a zneužitím a nejednat v rozporu se zájmy divadla,
- zachovávat mlčenlivost o ekonomických informacích divadla, osobních údajích umělců a ostatních zaměstnanců a jejich platových poměrech, a to po dobu pěti let po skončení pracovního poměru,
- v případě účasti na zahraničním zájezdu si včas opatřit cestovní pas a spolupracovat při vyřizování souvisejících záležitostí,
- sledovat týdenní, denní a zájezdové fermany (včetně jejich změn), které jsou vyvěšeny na chodbě u vrátnice,
- dbát na všech pracovištích i v ostatních prostorách divadla na čistotu a pořádek, umývat vlastní nádobí a půjčené nádobí odnést zpět do Divadelního klubu,
- zachovávat ve všech prostorách divadla takový klid, aby se dosáhlo co nejvyššího pracovního soustředění (zejména při zkouškách a představeních),
- soukromé návštěvy přijímat jen v prostorách k tomu určených, návštěvu šaten rod. příslušníkem jen v jejich doprovodu,
- nepouštět do zákulisí a jevištních prostor cizí osoby. Tyto osoby mají vstup povolen pouze v doprovodu členů vedení divadla s vědomím inspicienta,
- soukromé telefonní hovory uskutečněné služebním telefonem zaplatit při měsíčním vyúčtování v pokladně VČD,
- veškeré závady jevištního provozu v průběhu zkoušek a představení hlásit inspicientovi, který je zapíše do hlášení o představení nebo zkoušce,
- veškeré závady technického charakteru mimo jeviště a zákulisí předat písemně prostřednictvím služby na vrátnici hospodářské správě,
- schůzovní činnost (schůze vedení divadla, provozní schůze, umělecká rada apod.) plánovat po dohodě s ředitelem a vedoucími pracoviště dle významu tak, aby nebylo

narušeno plnění hlavních úkolů divadla. Schůze jsou dle určení pro zaměstnance povinné.

Zaměstnanci při výkonu práce nesmějí např.:

- kouřit nebo manipulovat s otevřeným ohněm ve všech prostorách patřících k VČD, s výjimkou jevištních prostor v případě inscenačního záměru specifikovaného v bezpečnostním listu ke konkrétní inscenaci a s výjimkou Divadelního klubu, kde je kouření regulováno nájemci těchto veřejných prostor,
- půjčovat ani vynášet divadelní majetek (kostýmy, vlásenky, rekvizity, dekorace, atd.) bez schváleného a řádně vyplněného zápůjčního listu. Výjimku může písemně povolit ředitel nebo provozně-ekonomický náměstek.
- prodlévat na pracovišti po skončení pracovní povinnosti. Zejména po skončení provozu po večerním představení je možno se zdržovat pouze v prostorách Divadelního klubu, přičemž nejpozději 1,5 hodiny po skončení večerního představení opustí herci šatny. Výjimku povoluje ředitel při zvláštních příležitostech (premiéry, besedy, apod.).
- Před uzavřením budovy divadla vrátána upozorní návštěvníky divadelního klubu z řad zaměstnanců divadla na tuto skutečnost, aby si včas mohli vyzvednout své osobní věci.

Vedoucí zaměstnanci jsou povinni zejména:

- řídit svěřený útvar tak, aby jeho činnost byla vykonávána funkčně, účelně a hospodárně v souladu s potřebami dramaturgického plánu a plně odpovídala uměleckým záměrům divadla,
- zabezpečovat dodržování právních a jiných předpisů a vést zaměstnance k pracovní kázní, oceňovat jejich iniciativu a vyvozovat důsledky z porušení pracovních povinností,
- se souhlasem nadřízeného určovat svého zástupce po dobu nepřítomnosti a poskytovat mu potřebné informace,

4.4.3 Organizace uměleckého provozu a zájezdů

Organizace uměleckého provozu

Podklady pro denní ferman na následující den dostává tajemnice uměleckého souboru od všech složek do 12:00 hodin. Fermany jsou vyvěšovány nejpozději ve 13:00 hodin. Umělec, který nezkouší je povinen se informovat, zda nedošlo ke změně. Pokud by došlo ke změně po

13:00 hodině, členy uměleckého souboru i UTP o tom informuje tajemnice uměleckého souboru.

Přestávka mezi zkouškou a představením může trvat po dohodě režiséra s uměleckým souborem 4 hodiny. Tato přestávka může být zkrácena při hlavních a generálních zkouškách a v době zájezdu tak, aby mezi zkouškou a představením, či odjezdem na zájezd uplynuly alespoň 3 hodiny. Přestávka mezi dvěma představeními nebo představením a zkouškou může být kratší než 3 hodiny pouze po domluvě s uměleckým souborem. Při návratu ze zájezdu, kde není soubor ubytován, smí být začátek pracovní doby stanoven až po osmi hodinách odpočinku. Při návratu ze zájezdu po 24:00 hodině začíná zkouška od 10:00 hod.

Všechny překážky v práci je umělec povinen neprodleně hlásit tajemnici uměleckého souboru nebo řediteli.

Úkoly umělců

Každý umělec má být obsazován podle svých schopností. Je povinen přijmout umělecký úkol odpovídající pracovní smlouvě, nastudovat jej podle pokynů a splnit jej ve stanoveném čase podle svých nejlepších schopností a sil. Nikdo nemá právo na určité role a úkoly. Umělec může odmítnout roli pouze ze zdravotních, etických a morálních důvodů. Umělec je povinen vykonávat svou uměleckou činnost na scéně divadla, na venkovních scénách a na tuzemských i zahraničních zájezdech v rámci činnosti divadla.

Úkoly inscenátorům (režisérům, dramaturgům, výtvarníkům scény, výtvarníkům kostýmů, choreografům atd.) přiděluje umělecké vedení divadla po dohodě s ředitelem.

Úkoly výkonným umělcům, tj. hercům, zpěvákům, tanečnickům a dalším (dále jen „umělcům“) včetně alternací přiděluje režisér po dohodě s uměleckým vedením divadla.

Umělecké vedení divadla je povinno zajistit všem umělcům umělecko-provozní pracovní podmínky, zejména obvyklý počet zkoušek včetně hlavních a generálních. Rozvrh a rozdělení zkoušek musí být zachyceno v časovém harmonogramu inscenace.

Inscenátoři jsou povinni dodržovat časový a finanční plán přípravy inscenace schválený ředitelem, dbát na účelné a hospodárné využití doby vyhrazené pro zkoušky a dodržovat ostatní podmínky stanovené ředitelem divadla při zadání inscenace. Mezi povinnostmi inscenátorů patří i včasná a promyšlená příprava uměleckého pojetí inscenace.

Umělec je povinen ovládat přidělenou roli (i alternaci) po celou dobu, po kterou je inscenace na repertoáru.

Umělec je dále zejména povinen:

- být divadlu dosažitelný i ve dnech, kdy není určen k vystoupení, a to od 8:00 do 13:00 hodin. Při změně místa nebo způsobu obvyklé dosažitelnosti je povinen oznámit

tajemnici VČD změnu pobytu a způsob dosažitelnosti nebo zajistit, aby tyto informace byly tajemnici při dotazu sděleny,

- udržovat přiměřené předpoklady potřebné pro svoji uměleckou činnost, tj. udržovat odpovídající technickou úroveň, fyzickou kondici a vzhled,
- konat uměleckou a jinou činnost mimo divadlo jen takového charakteru, aby nebránila řádnému plnění povinností umělce vůči divadlu, nenarušovala řádnou životosprávu a nezpůsobila újmu na zdraví,
- oznámit předem tajemnici výkon veškeré umělecké činnosti (včetně termínů) mimo divadlo, jež by mohla mít vliv na plnění pracovních povinností umělce nebo sestavování fermanů. Dlouhodobé uvolnění pro uměleckou činnost mimo divadlo může výjimečně povolit ředitel,
- ohlásit adresu přechodného pobytu tajemnici, vzdaluje-li se v pracovním týdnu mimo Pardubice, a to i tehdy, kdy nezkouší a nemá představení,
- nemůže-li ze závažných důvodů účinkovat v představení, neprodleně to oznámí řediteli. Způsobí-li tím změnu představení, narušení zkoušky, nutnost záskoku nebo zrušení představení, musí předložit potvrzení o pracovní neschopnosti,
- nemůže-li ze závažných zdravotních důvodů zkusit, ale nenaruší večerní představení, projednat uvolnění ze zkoušky s ředitelem do 9:30 hodin,
- uhradit divadlu škodu způsobenou neúčastí z vlastní viny, při neúčasti na zkoušce bude sníženo osobní ohodnocení.

Organizace zájezdů

Úkoly při zájezdovém představení jsou určeny zvláštní vyhláškou, která je vyvěšena nejméně 48 hodin před zájezdem. Zájezdovou vyhlášku vydává tajemnice uměleckého souboru.

Na fermanu musí být určen čas odjezdu, zkoušky, všechny termíny a informace související se zajišťováním zájezdového představení, popř. Ubytováním.

Při každém zájezdu je vyhláškou určen vedoucí zájezdu, který je zodpovědný za organizační splnění všech úkolů zájezdu. Jeho jméno je uvedeno na fermanu.

Po dohodě s inspicientem je určen odjezd uměleckého souboru po skončení představení.

Rozmístění herců v šatnách na zájezdech musí odpovídat požadavkům představení a určuje je garderoba. Sporné případy řeší umělecký dozor.

4.5 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci, požární ochrana

Zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) a požární ochrany (PO) se ve VČD řídí platnou legislativou, pochopitelně s ohledem na konkrétní provozní podmínky. BOZP a PO stanovují příslušné směrnice.

4.5.1 Stanovení organizace bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

Příslušná interní směrnice určuje povinnosti vedoucím pracovníkům divadla takto:

Ředitel (statutární zástupce organizace)

- odpovídá za celkový stav zajištění péče o BOZP,
- stanovuje konkretizaci úkolů v plnění péče o BOZP v pracovní náplni jednotlivých funkcí,
- písemnou formou pověřuje výkonem funkcí vyhrazených organizační strukturou a technickými předpisy,
- kontroluje plnění povinností za péči o BOZP vedoucích a ostatních odpovědných pracovníků a při zjištění závažných nedostatků vyvozuje přiměřené důsledky a opatření k nápravě,
- při stanovení platů a odměn přihlíží k výsledkům pracovníků při plnění péče o BOZP,
- je předsedou komise pro vyšetření vážného a smrtelného úrazu,
- na základě zjištění příčin pracovních úrazů rozhoduje o výši odškodnění ve smyslu zákoníku práce.

Provozně ekonomický náměstek (statutární zástupce organizace)

- prostřednictvím finanční účetní zajišťuje včasné odvody pro úrazové pojištění,
- prostřednictvím personalistky a mzdové účetní zajišťuje:
 1. řádné a včasné zpracování dokladů k uplatnění náhrady škody vzniklé pracovním úrazem,
 2. vykonání vstupní zdravotní prohlídky přijímaných zaměstnanců a v případech omezení zdravotní způsobilosti prokazatelně informuje příslušného vedoucího zaměstnance,
 3. vede přehled o zaměstnancích, kteří vlastní oprávnění ke speciálním činnostem a zajišťuje jejich včasné vyslání na opakovaná školení a přezkoušení,
- prostřednictvím MTZ zajišťuje nákup prostředků pro bezpečnostní opatření včetně OOPP a kontroluje jejich evidenci a účelné hospodárné využití,
- prostřednictvím energetika zajišťuje pravidelné revize a kontroly elektrických zařízení, elektrického ručního nářadí a spotřebičů,

- prostřednictvím technika BOZP zajišťuje:
 1. sledování předpisů a zákonných norem týkajících se BOZP, jejich aplikaci v organizaci, tvorbu vlastních předpisů,
 2. registraci pracovního úrazu u VZP, archivaci záznamu o registraci po dobu nejméně 5 let,
 3. kontrolní činnost dodržování podmínek BOZP v organizaci,
 4. evidenci zaměstnanců, jejich oprávnění k činnostem, evidenci prostředků (ručního el. náradí, spotřebičů, zařízení), technický dozor zařízení zdvihacích, servisní smlouvy na vyhrazená zařízení,
- je členem komise pro vyšetření vážného a smrtelného úrazu,
- vyžaduje stanovení podmínek BOZP do uzavíraných smluv.

Vedoucí úseků (vybrané činnosti)

- vytváří základní podmínky BOZP na pracovišti, soustavně kontroluje jejich dodržování ze strany podřízených, při zjištění nedostatků přijímá neprodleně opatření k nápravě,
- soustavně vyhledává rizika práce a vznáší vedení organizace požadavky k navýšení opatření BOZP,
- při nařizování práce přesčas dodržuje limity a podmínky stanovené platným zněním zákoníku práce,
- při vzniku pracovního úrazu zajišťuje nezbytnou předlékařskou a lékařskou pomoc, neprodleně ohlašuje úraz vedení organizace a technikovi BOZP a v případě úrazu těžkého nebo smrtelného zajišťuje pracoviště k vyšetření úrazu, podílí se na vyšetření příčin úrazu a sepsání záznamu ve lhůtě do dvou dnů,
- vede evidenci podřízených od nástupu do opuštění pracoviště,
- požaduje a zajišťuje vybavení pracoviště a pracovníků předepsanými OOPP.

Stanovení termínů školení BOZP

Školení jsou prováděna:

- s nástupem do funkce,
- s přechodem na funkci, která je z hlediska bezpečnosti v náročnějším postavení,
- 1 x 24 měsíců u zaměstnanců,
- 1 x 36 měsíců u vedoucích zaměstnanců,
- s každou inscenací nejpozději v termínu generální zkoušky u výkonných umělců.

4.5.2 Stanovení organizace požární ochrany

Příslušná interní směrnice stanovuje odpovědnost za plnění péče o požární ochranu vedoucím zaměstnancům takto:

Ředitel (statutární zástupce organizace)

- odpovídá za celkový stav zajištění péče o PO
- podpisem pracovní smlouvy pověřuje výkonem funkcí vyhrazených organizační strukturou a právními a technickými předpisy
- kontroluje plnění povinností za péči o PO vedoucích a ostatních odpovědných pracovníků a při zjištění závažných nedostatků vyvozuje přiměřené důsledky a opatření k nápravě
- při stanovení platů a odměn přihlíží k výsledkům pracovníků při plnění péče o PO
- podpisem dokumentu stanovuje závazný postup a rozsah činnosti se zvýšeným požárním nebezpečím včetně stanovení zvýšených opatření PO

Provozně ekonomický náměstek (statutární zástupce organizace)

- vytváří základní podmínky PO na pracovišti, soustavně kontroluje jejich dodržování ze strany podřízených, při zjištění nedostatků přijímá neprodleně opatření k nápravě
- soustavně vyhledává rizika a vznáší požadavky k navýšení opatření PO
- prostřednictvím PaM vede přehled o zaměstnancích, kteří vlastní oprávnění ke speciálním činnostem a zajišťuje jejich včasné vyslání na opakovaná školení a přezkoušení
- prostřednictvím MTZ zajišťuje nákup prostředků pro opatření PO
- prostřednictvím energetika zajišťuje pravidelné revize a kontroly elektrických zařízení, elektrického ručního nářadí a spotřebičů
- prostřednictvím TPO zajišťuje:
 - sledování předpisů a zákonných norem týkajících se PO, jejich aplikaci v organizaci, tvorbu vlastních předpisů
 - kontrolní činnost dodržování podmínek PO v organizaci
 - evidenci zaměstnanců, jejich oprávnění k činnostem, evidenci prostředků (ručního el. nářadí, spotřebičů, zařízení), servisní smlouvy vyhrazených zařízení a prostředků (např. zařízení pro odvod tepla a kouře, požárních uzávěrů - železné opony, kouřových klapek atd.)
- vyžaduje stanovení podmínek PO do uzavíraných smluv

Vedoucí úseků (vybrané činnosti)

- vytváří základní podmínky PO na pracovišti, soustavně kontroluje jejich dodržování ze strany podřízených, při zjištění nedostatků přijímá neprodleně opatření k nápravě
- soustavně vyhledává rizika a vznáší požadavky k navýšení opatření PO
- vede evidenci podřízených od nástupu do opuštění pracoviště

4.5.3 Osobní ochranné prostředky

Příslušná směrnice upravuje poskytování osobních ochranných pracovních prostředků (OOPP) a ochranných nápojů a preventivních opatření před chřipkovými epidemiemi zaměstnanců VČD. OOPP jsou přidělovány podle povahy vykonávané práce (např. ochranný oděv, obuv, prostředky osobní hygieny atd.). Poskytování ochranných nápojů se řídí příslušnou legislativou. Ochrana před chřipkovými epidemiemi zaměstnanců je řešena očkováním a poskytováním vitamínů (více viz FKSP).

4.6 Hodnocení pracovníků

Hodnocení ve VČD probíhá sice pravidelně a v podstatě nepřetržitě, má však převážně neformální charakter. Nezpracovávají se žádné písemné dokumenty. V porovnání s teoretickými poznatky není tedy oblast hodnocení ve VČD formálně příliš propracovaná, nicméně pro potřeby divadla stávající systém dostačuje.

Pracovní nedostatky projednává neprodleně vedoucí pracovník se svým podřízeným a v rámci své působnosti provede účinná opatření.

Ředitel VČD nejméně 1x ročně projedná se členy uměleckého souboru jejich uměleckou práci a další umělecký vývoj.

Ředitel VČD nejméně 2 x ročně svolává schůzi všech zaměstnanců, kde zhodnotí práci uplynulého období a seznámí s novými záměry. Účast všech zaměstnanců je povinná.

4.7 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

VČD umožňuje pracovníkům zvyšování kvalifikace vysíláním do škol, kurzů a podobně.

Různá školení absolvují především zaměstnanci v ekonomických profesích (např. kurzy obchodní dovedností pro pracovníky obchodního oddělení, ovládání nových programů pro všechny zaměstnance, kteří pracují s počítačem apod.). Personalistka a mzdová účetní a finanční účetní se pravidelně účastní školení zaměřených na prohlubování znalostí a orientaci v aktuálních předpisech. Všichni pracovníci, kteří řídí služební vozidlo, se jednou za dva roky účastní referenčního školení. Osvětlovači a zvukaři se pravidelně školí

a přezkušují z Vyhlášky č. 50 (o odborné způsobilosti v elektrotechnice). Některé umělecko-technické profese absolvují dle potřeby kurzy na prohloubení znalostí a dovedností (např. maskérský kurz pro vlásenkářky zaměřený na prohloubení kvalifikace). Umělecké profese (např. členové hereckého souboru) si prohlubují kvalifikaci například návštěvou jiných představení, divadlo pořádá přibližně jednou ročně několikadenní studijní zájezd ve světových metropolích (v minulých letech např. Londýn, New York, na rok 2010 je na začátek května naplánován studijní zájezd do Bratislavy a Vídně) spojený s návštěvou divadelních představení (divadlo v rámci vzdělávání hradí vstupenky).

Při nástupu nového pracovníka se zaškolení děje většinou formou instruktáže.

4.8 Odměňování pracovníků

Poskytování platu se řídí příslušnými ustanoveními Zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů a Nařízením vlády č. 564/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů a interní směrnici o platových poměrech zaměstnanců.

Plat je splatný v jednom výplatním termínu, kterým je vždy 10. den v měsíci, bez ohledu na to, zda jde o kalendářní měsíc, ve kterém zaměstnanci čerpají řádnou dovolenou, či nikoli. Plat je zaměstnancům odeslán na účet nebo poštovní poukázkou. Zaměstnanec může požadovat zaslání platu pouze na jediný účet. Ostatní platby jsou výhradně soukromou záležitostí zaměstnance.

4.8.1 Zařazování pracovníků do kvalifikačních tříd a stupňů

Zaměstnanci VČD jsou rozděleni v souladu s platnými předpisy pro příspěvkové organizace do 16 platových tříd a 12 stupňů.

a) Členové vedení jsou zařazeni následovně:

- ředitel: jeho zařazení stanovuje zřizovatel,
- provozně ekonomický náměstek a obchodní náměstek: jako pracovníci v profesích provozně ekonomických.

b) u uměleckých pracovníků se přihlíží především k dosavadním výsledkům práce a dalším předpokladům pro výkon umělecké činnosti, tedy umělecký pracovník může být zařazen i do příslušné třídy, pro kterou nesplňuje potřebné vzdělání. Jedná se o profese *režisér, asistent režiséra, dramaturg, herec, inspicient a nápověda*.

Délka započitatelné praxe pro stanovení platového stupně je pouze orientačním ukazatelem. Výše platového stupně je určena rozsahem pracovních povinností a skutečnými

uměleckými a pracovními výsledky. Posouzení použitelnosti dosažené praxe pro výkon požadované práce přísluší řediteli, respektive jím pověřenému pracovníku.

Platový tarif může být určen v rámci rozpětí tarifů stanovených pro nejnižší a nejvyšší platový stupeň příslušné platové třídy. Jeho výše je určena rozsahem pracovních povinností a skutečnými uměleckými a pracovními výsledky.

c) pracovníci v umělecko-technických profesích jsou zařazováni do platové třídy podle katalogu prací. Jedná se o profese *osvětlovač, zvukař, rekvizitář, vlásenkář, garderobiér, krejčí scénických kostýmů, truhlář, zámečnick, čalouník, malíř, stavěč scénických dekorací*.

Výjimečně může být pracovník zařazen do platové třídy, pro kterou nesplňuje potřebné vzdělání, jestliže vykonává práce převážně manuálního charakteru, pro které se stanoví jako potřebné vzdělání střední vzdělání s maturitní zkouškou, pokud dosáhl alespoň středního vzdělání nebo středního vzdělání s výučním listem v oboru:

- kadeřník - *vlásenkář*
- oděvním - *krejčí scénických kostýmů*
- odpovídajícím vykonávané profesi - *truhlář, zámečnick, čalouník, malíř*
- nepožaduje se - *rekvizitář, garderobiérka, stavěč scénických dekorací*

Pracovník v profesi *osvětlovač a zvukař* může být z důvodů zvláštní povahy vykonávané práce, kdy úspěšné provádění práce závisí především na míře talentu, zařazen do platové třídy, pro kterou nesplňuje potřebné vzdělání.

Platový tarif může být určen v rámci rozpětí tarifů stanovených pro nejnižší a nejvyšší platový stupeň příslušné platové třídy. Výše platového tarifu je určena rozsahem pracovních povinností a skutečnými pracovními výsledky.

d) pracovníci v profesích provozně ekonomických jsou zařazováni následovně:

- pracovníci v profesích dle katalogu prací náležejících do 1. – 5. platové třídy se zařazují do platového stupně v rámci rozpětí tarifů stanovených pro nejnižší a nejvyšší platový stupeň příslušné platové třídy dle rozsahu pracovních povinností a skutečných pracovních výsledků.
- ostatní pracovníci jsou zařazeni do platové třídy dle katalogu prací. Výše platového stupně se řídí roky přiznané započitatelné praxe.

4.8.2 Složky platu

Veškeré složky platu stanovuje ředitel na návrh vedoucích jednotlivých úseků. Dle výše uvedeného zákona jsou v organizaci vypláceny následující složky platu:

tarifní mzda, příplatek za vedení, příplatek za noční práci, příplatek za práci v sobotu a v neděli, příplatek za práci přesčas, příplatek za rozdělenou směnu, osobní příplatek, odměny, příplatek za práci ve svátek.

Výši osobního příplatku navrhuje odpovědný vedoucí pracovník, schvaluje ji ředitel, a to s přihlédnutím k celkovému hodnocení pracovních výsledků jednotlivých pracovníků.

Příplatek za vedení náleží pracovníkům v těchto funkcích v tomto členění:

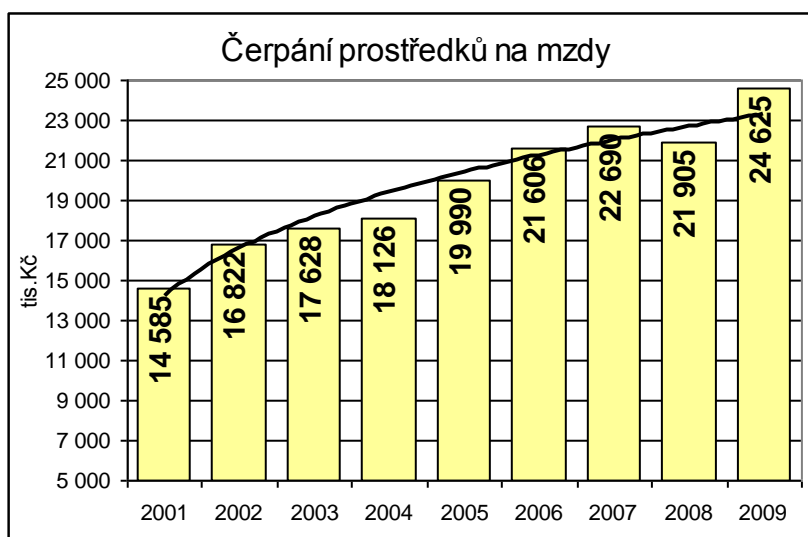
<i>ředitel</i>	stanovuje zřizovatel
<u>3. stupeň řízení</u>	
<i>provozně-ekonomický náměstek</i>	stanovuje ředitel
<u>2. stupeň řízení</u>	
<i>obchodní náměstek</i>	stanovuje ředitel
<i>vedoucí výrobních dílen</i>	navrhuje PEN, stanovuje ředitel
<u>1. stupeň řízení</u>	
<i>vedoucí dramaturg</i>	stanovuje ředitel
<i>vedoucí jevištní techniky</i>	stanovuje ředitel
<i>pracovníci pověřeni vedením pracoviště</i>	stanovuje ředitel
<i>vedoucí hospodářské správy</i>	navrhuje PEN, stanovuje ředitel
<i>vedoucí obchodního oddělení</i>	navrhuje obchodní náměstek, stanovuje ředitel
<u>z titulu oprávněnosti organizovat, řídit a kontrolovat práci jiných zaměstnanců</u>	
<i>účetní pověřená vedením pracoviště</i>	navrhuje PEN, stanovuje ředitel
<i>vedoucí čtyř jevištní techniky</i>	stanovuje ředitel

4.8.3 Mzdové prostředky a průměrná mzda ve VČD

Mzdové náklady zůstávají nadále největší nákladovou položkou a současně nejcitlivějším nástrojem pro stabilitu činnosti VČD.

Skutečné čerpání mzdových prostředků v roce 2009 a porovnání s rokem 2001 až 2008 je uvedeno v následujícím grafu.

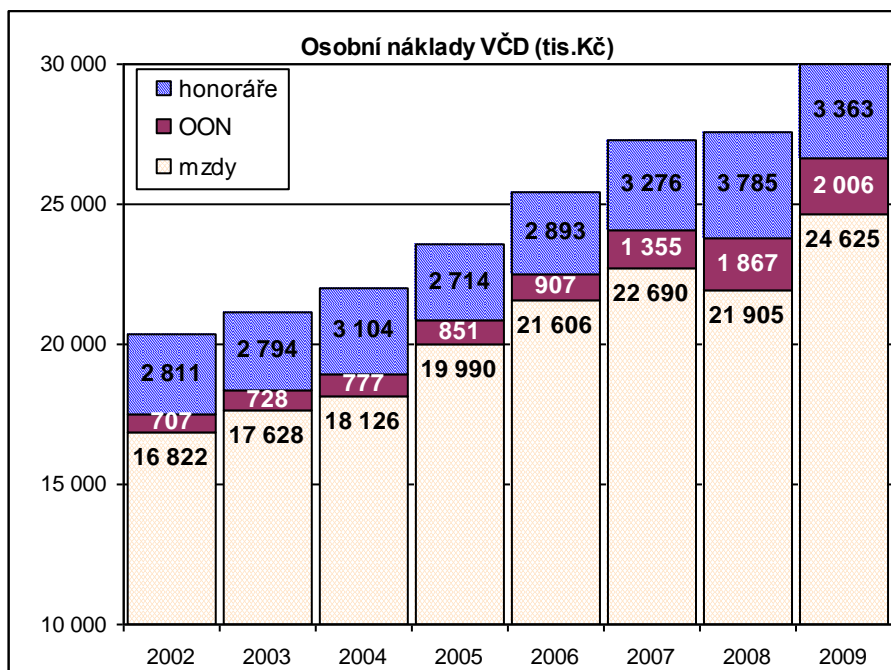
Graf 3: Čerpání prostředků na mzdy



Zdroj: Rozbor hospodaření 2009

V roce 2009 se podařilo zastavit nepříznivý propad z roku 2008 a čerpání mzdových prostředků se vrátilo nad úroveň roku 2007 (o 8,53 %). Průměrný meziroční nárůst 4,26 % tak odpovídá dlouhodobému vývoji ve VČD i celorepublikovému trendu. Vývoj mezd, honorářů a OON je zřejmý z následujícího grafu. OON vzrostly o 139 tis. Kč, tj. o 7,45 % a honoráře poklesly oproti roku 2008 o 422 tis. Kč, tj. o 11,12 %.

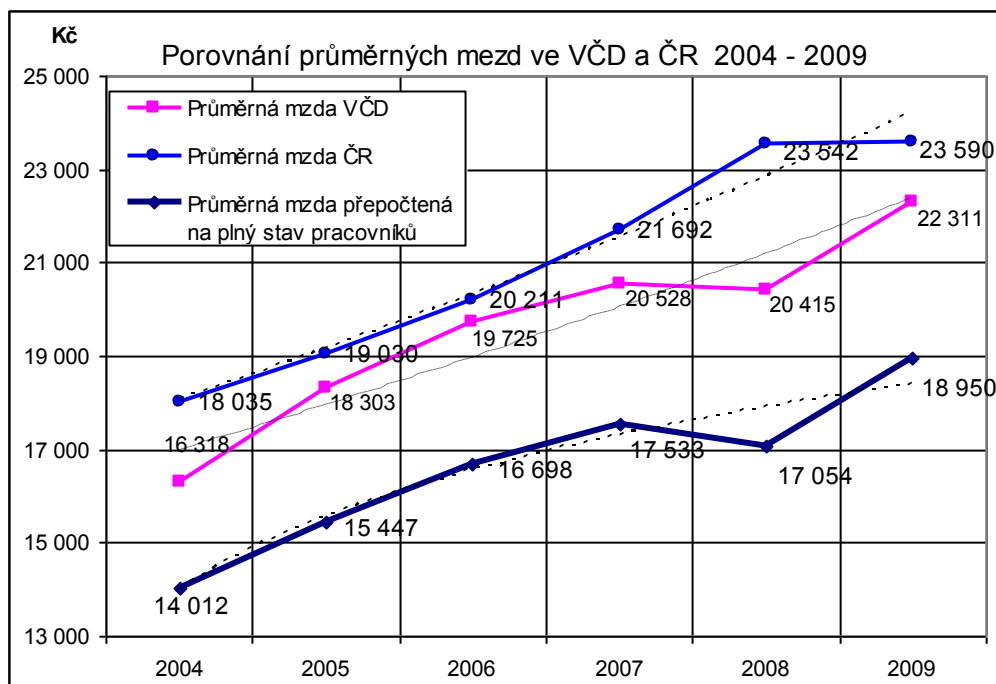
Graf 4: Osobní náklady VČD



Zdroj: Rozbor hospodaření 2009

Vyšší čerpání prostředků na mzdy v roce 2009 oproti roku 2008 znamenalo i příznivý obrat ve vývoji průměrné mzdy ve VČD. Průměrnou mzdou 22 311 korun se tento ukazatel přibližuje do předchozího trendu vývoje průměrné mzdy ve VČD. Tento obrat i propad v roce 2008 je zřejmý z následujícího grafu. (Hodnota průměrné mzdy v ČR pro rok 2009 použitá v grafu je předběžný odhad a skutečná hodnota je 23 598 Kč.)

Graf 5: Porovnání průměrných mezd ve VČD a ČR 2004 - 2009



Zdroj: Rozbor hospodaření 2009

Ve srovnání se statisticky uváděnou celorepublikovou průměrnou mzdou se průměrná mzda ve VČD stále pohybuje hluboce pod celorepublikovým průměrem a příznivý trend z let 2005 a 2006 se nepodařilo udržet.

Limit mzdových prostředků byl pro rok 2009 stanoven rozpočtem ve výši 24 800 tis. Korun a nebyl vyčerpán jak je uvedeno v následující tabulce.

Tabulka 1: Čerpání mzdových prostředků

Čerpání mzdových prostředků ve vztahu k limitu	Kč
Mzdové prostředky 2009 – skutečné čerpání HČ	24 560 379
Limit mzdových prostředků pro rok 2009	24 800 000
Procento čerpání	99,03 %
Nedočerpaný limit	239 621

Zdroj: Rozbor hospodaření 2009

V prvním pololetí bylo procento čerpání mzdového limitu ještě nižší a to z obavy před avizovaným snížením příspěvku na provoz v důsledku krize o 10 – 15 %.

4.9 Péče o pracovníky

Část Pracovního řádu věnovaná péči o pracovníky říká:

- Nároky na pracovní oděvy a pomůcky se řídí příslušnými předpisy VČD.
- VČD umožňuje pracovníkům zvyšování kvalifikace vysíláním do škol, kurzů a podobně.
- VČD udržuje, zlepšuje a zařizuje hygienická a sociální zařízení. Pracovníci jsou povinni dodržovat čistotu a chránit tato zařízení před poškozením.

První dva jmenované body popisují podkapitoly o BOZP a o vzdělávání pracovníků.

Do péče o pracovníky lze zahrnout také zajištění ubytování pro herce v divadelních ubytovnách a divadelních bytech. Zajištěním ubytování se rozumí jen poskytnutí, nájem si herci pochopitelně hradí sami.

Poskytování zaměstnaneckých výhod (benefitů) je ve VČD omezeno rozpočtovými pravidly a právními předpisy. Dá se říci, že se uskutečňuje prostřednictvím Fondu kulturních a sociálních potřeb (dále jen FKSP), v souladu se zákonem.

Zásady používání FKSP ve VČD:

a) sociální výpomoci a půjčky

Z FKSP lze poskytnout v mimořádných případech:

- jednorázovou nenávratnou sociální výpomoc zaměstnancům organizace do výše 5.000,- Kč. Výpomoc se poskytuje na základě žádosti zaměstnance. Žádost schvaluje vedení VČD.
- v odůvodněných případech lze poskytnout zaměstnanci půjčku do výše 15.000,- Kč k překlenutí tíživé finanční situace. Posouzení tíživé finanční situace je v pravomoci vedení VČD, přičemž je třeba respektovat finanční možnosti sociálního fondu. Splatnost této půjčky činí 5 let a s jejím splácením je nutné započít do jednoho roku od uzavření smlouvy. Výše splátek je řešena individuálně.

Žádost o sociální výpomoc a půjčku podává zaměstnanec písemně pověřenému pracovníkovi mzdové účtárny na předepsaném formuláři, který vydává mzdová účtárna.

b) stravování

Zajišťování závodního stravování se řídí vyhláškou č. 84/2005 Sb. O nákladech na závodní stravování a jejich úhradě v příspěvkových organizacích zřízených územními samosprávnými celky, ve znění pozdějších předpisů.

VČD zajišťuje pro své zaměstnance závodní stravování formou stravenek. VČD poskytuje zaměstnancům stravenky na jedno hlavní jídlo v kalendářním dni, pokud zaměstnanec vykonává práci pro VČD alespoň 3 hodiny v daném kalendářním dni na pracovištích VČD.

VČD poskytuje zaměstnancům v kalendářním měsíci stravenky maximálně v počtu odpovídajícím počtu pracovních dní stanovených pro zaměstnance pracující v pravidelně rozvržené pracovní době. Nárok na stravenky mají zaměstnanci v hlavním pracovním poměru s pracovním úvazkem alespoň 0,5. Stravenky nenáleží za kalendářní den, ve kterém zaměstnanci vznikl nárok na stravné z titulu uskutečněné pracovní cesty.

Stravenky jsou vydávány nejpozději 15. Kalendářní den za uplynulý kalendářní měsíc. V době divadelních prázdnin (tj. za měsíce červen a červenec) se stravenky v tomto termínu nevydávají. Jejich dorovnání se provádí koncem měsíce srpna daného kalendářního roku.

c) dary

Z fondu lze poskytnout zaměstnancům finanční nebo věcné dary:

- za mimořádnou aktivitu humanitárního a sociálního charakteru, péči o zaměstnance a jejich rodinné příslušníky,
- při pracovních výročích 20 let a každých dalších 5 let výkonu nepřetržité práce u VČD. Do uvedených výročí nelze započítat výkon práce konané na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr,
- při životních výročích – 50 let věku a každých dalších 5 let věku,
- při prvním odchodu do důchodu. Vztahuje se na starobní, mimořádný starobní a plný invalidní důchod, kdy byl pracovní poměr ukončen (nikoliv při vzniku nároku na důchod).

Návrhy na finanční dary podává na základě zpracované sestavy mzdová účetní, schvaluje vedení VČD.

d) péče o zdraví zaměstnanců

Z FKSP lze přispívat v rámci preventivní péče o zdraví zaměstnanců na nákup vitamínových prostředků a očkovacích látek proti chřipkovým onemocněním. O výši příspěvku a jeho časovém použití rozhoduje vedení VČD.

4.10 Personální informační systém

Na zpracování mezd používá VČD systém Vema – Informační systémy pro řízení lidských zdrojů, ekonomiky a logistiky. Jedná se program pro příspěvkové organizace. Program umožňuje i výstup do jiných systémů, je například schopný transformovat data do tabulkového procesoru Microsoft Excel, či do formátu PDF.

Na zpracování personální agendy se však tento software nepoužívá. Jelikož se většina dokumentů archivuje v tištěné podobě, postačí ke zpracování agendy sada aplikací Microsoft Office (Word, Excel).

Vzhledem k velikosti organizace a povaze personálních činností ve VČD tento systém dostačuje a zatím není třeba zavádět propracovanější personální informační systém.

5 MOTIVACE VE VČD

5.1 Motivační teorie a motivační faktory používané ve VČD

V této kapitole příliš nelze uplatnit teoretické poznatky. VČD víceméně nemá zpracovanou žádnou motivační strategii. Nelze jednoznačně klasifikovat používání některé ze známých motivačních teorií. Neznamená to však absenci využívání těchto teorií, spíše jejich podvědomou aplikaci. Nejvíce se motivační působení ve VČD přibližuje McGregorově teorii X a Y (především teorii Y). Základním a nejdůležitějším motivátorem při práci v divadle je totiž vztah zaměstnanců k jejich práci, láska k divadlu jako takovému. Tento motivační faktor je ekonomicky těžko uchopitelný, ale práce každého zaměstnance v divadle je na něm ve značné míře závislá.

Jelikož nejvýznamnějším motivátorem pro většinu lidí je peněžní odměna, používá většina podniků v soukromém sektoru často propracovaný systém finanční motivace. Vzhledem k tomu, že VČD je příspěvková organizace, je tato možnost silně omezena legislativou. Aktivní (nebo naopak pasivní) přístup zaměstnance k práci se tedy může projevit ve vyšší osobního příplatku (maximální výše příplatku a je však opět omezena legislativou) a za úspěšné splnění mimořádného nebo zvlášť významného pracovního úkolu může zaměstnavatel dle platných právních předpisů poskytnout zaměstnanci odměnu.

Spíše než finanční motivace se tedy ve VČD používá uznání a pochvala za dobře odvedenou práci.

5.2 Rozbor spokojenosti zaměstnanců – vyhodnocení dotazníku

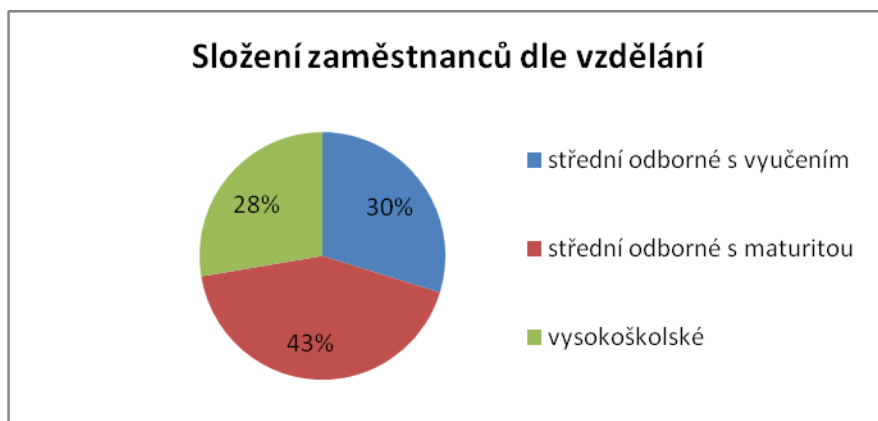
Na rozbor spokojenosti zaměstnanců bylo v měsíci březnu 2010 provedeno mezi zaměstnanci dotazníkové šetření na výše uvedené téma. Všem zaměstnancům v pracovním poměru (vyjma vedení divadla, zaměstnanců v dočasné pracovní neschopnosti a autorky diplomové práce) byl předložen anonymní dotazník (viz *Příloha 4*). Z daného statistického souboru odevzdalo vyplněný dotazník 51 % respondentů, statistický vzorek má tedy dostatečnou váhu pro rozbor spokojenosti zaměstnanců.

5.2.1 Identifikační otázky (vzdělání, věk, pohlaví)

První otázka zjišťovala vzdělání respondentů. Nejvyšší podíl zastupují pracovníci se středoškolským vzděláním s maturitou. Podobné podíly zastupují pracovníci

s vysokoškolským vzděláním a se středoškolským vzděláním s vyučením. Konkrétní výsledky ukazuje následující graf:

Graf 6: Složení zaměstnanců dle vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování

Poslední dvě otázky (č. 8 a č. 9) zjišťovaly pohlaví a věk respondentů. Dotazník vyplnilo 36 % mužů a 57 % žen, 6 % respondentů tuto otázku nevyplnilo.

Věkové složení zaměstnanců (kteří dotazník odevzdali) ukazuje následující graf:

Graf 7: Věkové složení zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu vyplývá, že podíl zaměstnanců do 50 let a nad 50 let je přibližně stejný. VČD zaměstnává jak mladé perspektivní zaměstnance, tak starší zaměstnance s bohatými pracovními a životními zkušenostmi. Graf sice zahrnuje jen zaměstnance, kteří dotazník odevzdali a věk vyplnili, ale skutečné věkové složení všech zaměstnanců přibližně odpovídá

složení zjištěnému dotazníkem. Toto poměrně rovnoměrné rozložení zaměstnanců přispívá ke kvalitním výsledkům divadla jako celku.

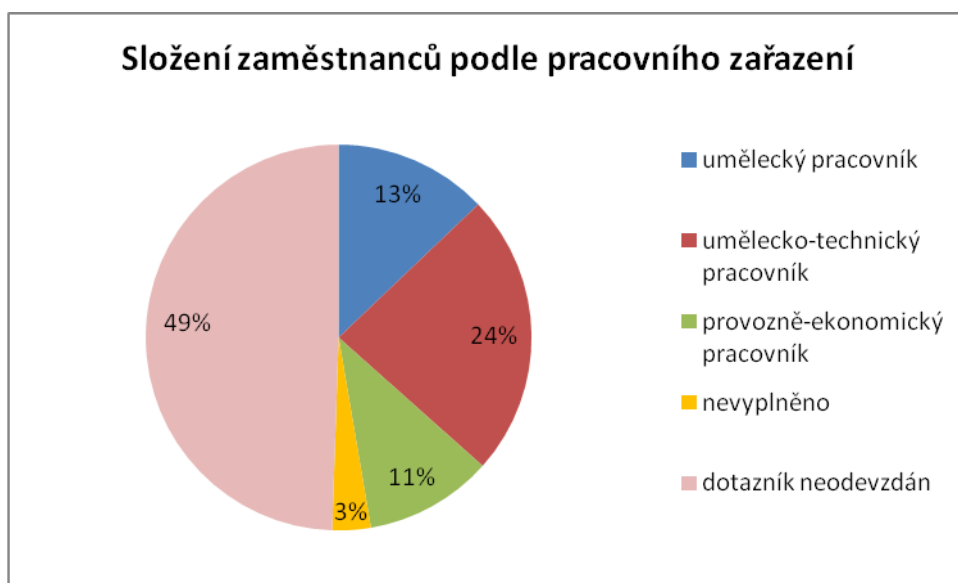
5.2.2 Složení zaměstnanců podle pracovního zařazení

Druhá otázka zjišťovala pracovní zařazení zaměstnanců. Složení všech zaměstnanců, kterým byl rozdán dotazník, je podle jejich pracovního zařazení následující: 34 % uměleckých pracovníků, 46 % umělecko-technických pracovníků a 19 % provozně-ekonomických pracovníků.

Otázku na pracovní zařazení zodpovědělo 38 % dotázaných uměleckých pracovníků, 51 % dotázaných umělecko-technických pracovníků a 56 % dotázaných provozně-ekonomických pracovníků.

Celkový přístup všech zaměstnanců, který samozřejmě ovlivňuje vypovídací schopnost dat zjištěných z dotazníku, ukazuje následující graf:

Graf 8: Složení zaměstnanců podle pracovního zařazení

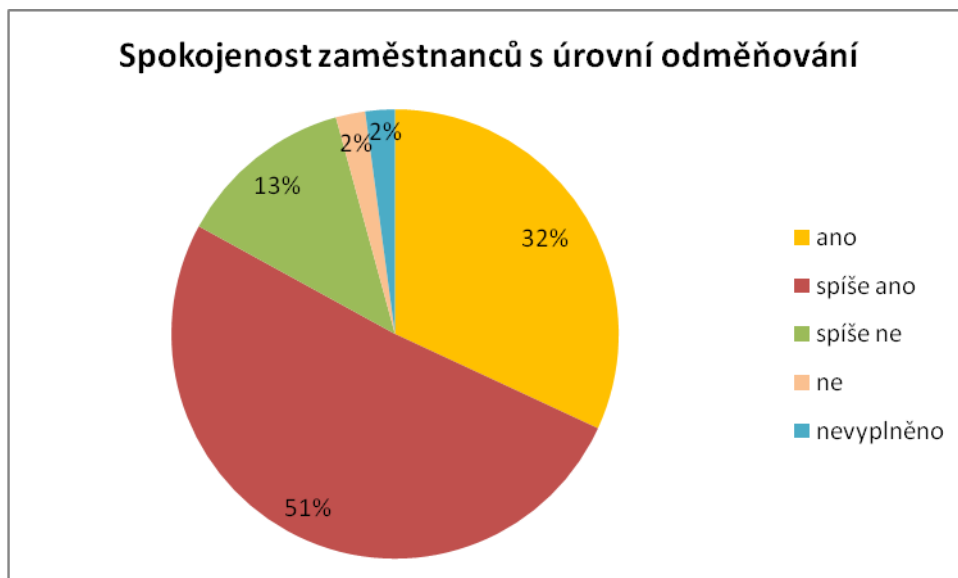


Zdroj: vlastní zpracování

5.2.3 Spokojenost s úrovní odměňování, pozitivní a negativní stimulace

Třetí otázka se zaměřila na zjištění spokojenosti zaměstnanců s úrovní odměňování. Z odpovědí na otázku „Jste spokojen(a) s úrovní odměňování?“ jednoznačně vyplynulo, že většina zaměstnanců je s úrovní odměňování spokojena nebo spíše spokojena. Podíly odpovědí ukazuje následující graf:

Graf 9: Spokojenost zaměstnanců s úrovní odměňování



Zdroj: vlastní zpracování

Čtvrtá otázka zjišťovala, zda zaměstnance k vyšším pracovním výkonům více stimuluje pozitivní forma pobídky (pochvala, odměna, atd.) nebo negativní forma pobídky (srážka ze mzdy, pokárání atd.). Zaměstnanci jednoznačně preferují pozitivní stimulaci, jen na malé procento zaměstnanců více působí negativní stimulační faktory. Podíly odpovědí ukazuje následující graf:

Graf 10: Forma pobídky, která více stimuluje k vyšším pracovním výkonům



Zdroj: vlastní zpracování

5.2.4 Vlastní názory zaměstnanců

Pátá a šestá otázka dala zaměstnancům prostor vyjádřit vlastní názor. V odpovědi na pátou otázku mohli vyjádřit, co se jim na divadle líbí, co oceňují. Nejvíce se zaměstnancům v divadle líbí rozmanitost práce, kolektiv, flexibilní pracovní doba, prostředí a divadlo jako

takové (budova, pověst divadla atd.) Oceňují také kvalitní vedení a zodpovědnost v hospodaření, dobrou organizaci, atmosféru a snahu o kvalitní nazkoušení repertoáru. V devíti odevzdaných dotaznících nebyla otázka zodpovězena.

Celkové pořadí odpovědí (seřazené podle tématu a podle četností) vypadá takto:

- rozmanitost práce, tvůrčí práce, nehrozí stereotyp;
- kolektiv, vstřícnost, práce mezi zajímavými lidmi, „rodinná“ atmosféra;
- flexibilní pracovní doba;
- prostředí (kulturní, zajímavé, umělecké);
- kvalitní vedení (ředitel, ekonom), zodpovědnost v hospodaření;
- divadlo (budova, pověst atd.);
- dobrý repertoár, snaha o kvalitní nazkoušení repertoáru;
- dobrá organizace;
- divadelní prázdniny;
- přístup k zaměstnancům, přímost v jednání;
- možnost pracovat v oboru, který je zároveň i koníčkem;
- možnost pracovat na sobě jako člověku;
- profesionalita a poctivá práce;
- žádná protekce;
- spokojenost z odvedené práce a ohlas na tuto práci;
- jistota práce;
- přístrojové vybavení;
- dobrý chod obchodního oddělení.

V odpovědi na šestou otázku zaměstnanci vyjadřovali, co se jim v divadle naopak nelíbí, co by se mělo zlepšit. Nejvíce zaměstnanci kritizují organizaci práce a komunikaci mezi pracovníky, nelíbí se jim atmosféra s kolegy, platové ohodnocení, nejednotný přístup k zaměstnancům a nemožnost dovolené mimo divadelní prázdniny. Zlepšit by se měla informovanost mezi jednotlivými útvary, pracovníci opakující chyby by měli být řádně potrestáni. Celkové četnosti odpovědí v této otázce byly nižší než četnosti odpovědí na otázku, co se zaměstnancům v divadle líbí. Otázka nebyla zodpovězena v třinácti dotaznících.

Celkové pořadí odpovědí (seřazené podle tématu a podle četností) vypadá takto:

- organizace práce, komunikace mezi pracovníky, zlepšit informovanost mezi jednotlivými útvary;

- mezilidské vztahy, atmosféra s kolegy, někteří jedinci;
- platové ohodnocení, způsob odměňování;
- nejednotný přístup k zaměstnancům, upřednění některých jedinců na úkor ostatních;
- nemožnost dovolené mimo divadelní prázdniny, pracovní doba;
- pracovníci opakující chyby nejsou potrestáni;
- přání pracovat vždy s dobrými režiséry;
- větší a lepší výběr her v repertoáru, víc novinek (českých či světových novinek) pro spokojenost diváků;
- zbytečné a nelogické splňování počtu hodin (dělnická profese);
- sociální zázemí pro ženy v prostorách divadelního dvora (nedostatek);
- ne vždy korektní vztahy mezi odděleními a občasná neochota vzájemné výpomoci;
- prodloužit období nazkušování her;
- chybí další vzdělávání;
- nemožnost si v případě nemoci „zalézt do postele“ a odpočinout si (umělecký soubor);
- profesionalita složek okolo jeviště;
- divadlo by mělo dostávat více peněz od města.

Bližší pohled na odpovědi na obě otázky ukazuje rozdílnost názorů, některé skutečnosti se objevují v pozitivním i negativním hodnocení. Jde především o vztahy s kolegy, pracovní dobu, přístup k zaměstnancům a organizaci práce. V tak velkém kolektivu je samozřejmě pochopitelné, že například na vztahy s kolegy nebude mít každý stejný názor. Za zvážení ze strany vedení (jak na úrovni jednotlivých oddělení, tak na úrovni celého divadla) by však stálo zjistit, proč se některým zaměstnancům líbí, že v divadle není žádná protekce, a na druhé straně někteří kritizují nerovný přístup k zaměstnancům. Stejně tak proč jedni oceňují dobrou organizaci práce a druhým se právě organizace práce nelíbí. Tyto skutečnosti (na rozdíl třeba od vztahů mezi kolegy) by pro vedení nemělo být nemožné ovlivnit a zlepšit.

5.2.5 Účinnost motivačních faktorů

V sedmé otázce byla zaměstnancům předložena tabulka s vybranými formami odměn a motivačními faktory. Zaměstnanci měli označit, co je pro ně nejvíc důležité, co je nejvíc motivuje a jak jsou tyto faktory podle jejich názoru v divadle splňovány.

Následující tabulka uvádí, kolik procent zaměstnanců označilo konkrétní odpovědi.

Tabulka 2: Působení motivačních faktorů

Nevyplněno	Vysoká účinnost (důležitost) (5)	Menší účinnost (důležitost) (4)	Malá účinnost (důležitost) (3)	Téměř žádná účinnost (2)	Absolutní neúčinnost (1)	Odměna, motivační faktor	Není splňováno vůbec (1)	Téměř není splňováno (2)	Málo splňováno (3)	Méně splňováno (4)	Zcela splňováno (5)	Nevyplněno
6 %	70 %	17 %	4 %	2 %	0 %	pochvala, uznání dobře odvedené práce	2 %	6 %	17 %	40 %	30 %	4 %
15 %	28 %	28 %	23 %	2 %	4 %	zvýšení odpovědnosti	2 %	4 %	23 %	23 %	30 %	17 %
11 %	34 %	40 %	11 %	4 %	0 %	lepší pracovní podmínky	0 %	2 %	23 %	34 %	28 %	13 %
6 %	66 %	19 %	6 %	2 %	0 %	zvýšení platu	6 %	13 %	28 %	28 %	13 %	13 %
6 %	77 %	11 %	4 %	2 %	0 %	mimořádná peněžitá odměna	0 %	2 %	21 %	28 %	43 %	6 %
17 %	21 %	23 %	23 %	9 %	6 %	vzdělávací kurz hrazený zaměstnavatelem	21 %	15 %	19 %	19 %	11 %	15 %
21 %	19 %	15 %	13 %	17 %	15 %	povýšení	28 %	9 %	21 %	4 %	11 %	28 %
9 %	43 %	30 %	9 %	9 %	2 %	podíl na výsledcích hospodaření podniku	6 %	2 %	26 %	23 %	34 %	9 %
17 %	19 %	19 %	21 %	9 %	15 %	příspěvek na důchodové pojištění	55 %	11 %	6 %	6 %	0 %	21 %
6 %	34 %	34 %	15 %	4 %	6 %	příspěvek na stravování	6 %	0 %	0 %	11 %	77 %	6 %
6 %	70 %	15 %	9 %	0 %	0 %	spolupráce s kolegy (atmosféra)	0 %	4 %	9 %	32 %	47 %	9 %
19 %	36 %	13 %	21 %	11 %	0 %	kvalitní zaškolení	6 %	15 %	17 %	26 %	13 %	23 %
17 %	45 %	28 %	11 %	0 %	0 %	organizace práce	0 %	9 %	19 %	38 %	19 %	15 %
11 %	32 %	23 %	26 %	6 %	2 %	pracovní doba	4 %	2 %	13 %	32 %	34 %	15 %
11 %	64 %	17 %	9 %	0 %	0 %	jistota práce	2 %	2 %	11 %	30 %	45 %	11 %
15 %	34 %	19 %	19 %	9 %	4 %	bezpečnost práce	2 %	0 %	19 %	23 %	47 %	9 %
15 %	38 %	30 %	13 %	4 %	0 %	technické zajištění (podmínky) práce	2 %	2 %	9 %	43 %	34 %	11 %
11 %	43 %	28 %	13 %	4 %	2 %	informovanost uvnitř organizace	0 %	4 %	32 %	26 %	28 %	11 %

Zdroj: *Vlastní zpracování.*

Nejdůležitější je pro zaměstnance spolupráce s kolegy, nejvíce motivující je pro většinu zaměstnanců pochvala, uznání dobře odvedené práce, mimořádná peněžitá odměna a jistota práce. Tyto faktory jsou zároveň velice dobře splňovány, přestože míra jejich splnění není tak jednoznačně hodnocena jako míra důležitosti. Zaměstnance by také hodně motivovalo zvýšení platu, splnění tohoto faktoru však není zcela v moci VČD, nýbrž je omezeno zákonem. Dle názoru zaměstnanců je také vysoce splňován příspěvek na stravování, přestože pro ně není tak důležitý, jako výše zmíněné faktory. V otázkách zvýšení odpovědnosti, lepších pracovních podmínek, pracovní doby a podílu na výsledcích hospodaření se účinnost motivačních faktorů a míra jejich plnění víceméně shoduje. V otázkách dalšího vzdělávání, kvalitního zaškolení, organizace práce a informovanosti uvnitř organizace přesahují očekávání zaměstnanců (respektive důležitost daných faktorů) v celkové hodnotě míru jejich plnění. U vzdělávání je to dáno tím, že se (jak již bylo zmíněno v podkapitole 2.7 *Vzdělávání zaměstnanců*) realizuje převážně dle potřeby a je možné, že pro některé pracovníky zatím potřeba nebylo. Tito pracovníci (pokud zaškrtili, že toto není splňováno vůbec) by proto měli o svých potřebách vzdělávání mluvit se svými vedoucími, kteří mohou jejich požadavek předat dál. Naopak faktory bezpečnost práce a technické zajištění práce jsou splňovány dokonce ve vyšší míře, než jak je pro zaměstnance důležité, což dokládá, že pro VČD je bezpečnost zaměstnanců důležitá. Příspěvek na důchodové pojištění není pro zaměstnance ani důležitý, ani nedůležitý, a ve VČD podle většiny splňován není. Podobné je to u povýšení, pro zaměstnance není příliš důležité a ani se ve velké míře neuskutečňuje (což bylo již popsáno v podkapitole 4.3 *Rozmíst'ování pracovníků*).

Celkově se ve vyplňování tabulky objevilo i vyšší procento nevyplnění některých kolonek. Je to dáno tím, že pro některé profese nemají některé položky žádný význam, nejvýrazněji se to projevilo v dotaznících uměleckých pracovníků. Jeden z nich to vysvětlil slovy, že motivační faktory, které se vejdu do tabulek, mají smysl spíš pro ostatní profese v divadle, pro umělecké nikoliv. Hlavní motivací je pro ně divadlo samotné.

5.2.6 Shrnutí vyhodnocení dotazníku

Zaměstnanci přistoupili k vyplnění dotazníku poměrně zodpovědně. Celkový názor zaměstnanců na jejich spokojenost je kladný, výhrady tu však jsou. S úrovní odměňování jsou zaměstnanci v naprosté většině spokojeni. V otevřených otázkách zaměstnanci vyjádřili, co se jim na divadle nejvíce líbí a co se jim nejvíce nelíbí. Zde bylo zjištěno, že některé skutečnosti jsou hodnoceny kladně i záporně, na čemž je potřeba zapracovat (jako i na zlepšení některých jiných kritizovaných skutečností). Zároveň se ale ukázalo, že zaměstnanci mají „své divadlo“ rádi a jsou na něj hrdí (vyplývá to z některých odpovědí, přestože doslova tato formulace uvedena nebyla). Užitečným vodítkem pro upevňování oceňovaných skutečností a zlepšení kritizovaných skutečností může být pro vedení divadla tabulka účinnosti motivačních faktorů, ve které zaměstnanci vyjádřili, jak jsou pro ně jednotlivé faktory důležité a jak jsou podle jejich názoru splňovány. Míra splnění a míra důležitosti je ve většině případů poměrně vyvážená, objevují se však i nerovnosti (jak v kladném, tak v záporném smyslu).

6 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza je metoda, pomocí které je možno identifikovat silné (angl. Strengths) a slabé (angl. Weaknesses) stránky, příležitosti (angl. Opportunities) a hrozby (angl. Threats), spojené např. určitým projektem nebo politikou (ve smyslu opatření). V této práci je SWOT analýza využita k charakteristice využívání lidských zdrojů ve VČD. Vychází především z kapitol 4 a 5, tedy z poznatků zjištěných přímo ve VČD.

Silné stránky

Za nejsilnější stránku divadla v personální oblasti lze považovat zaujetí zaměstnanců pro svou práci. Jak již bylo zmíněno, největší motivací je totiž pro většinu pracovníků láska k divadlu jako takovému.

Mezi silné stránky lze nepochybně zařadit kvalitní vedení divadla, stejně tak všestranný herecký soubor a vysokou profesní úroveň zaměstnanců ve všech profesích.

Silnou stránkou je také možnost rozmanité a tvůrčí práce, v divadle v žádném případě nehrozí stereotyp.

Hodně zaměstnanců také oceňuje (a v jejich práci se to pochopitelně projevuje) flexibilní pracovní dobu a dobrý kolektiv, téměř „rodinné“ a zároveň velmi kulturní prostředí.

Slabé stránky

Za slabou stránku lze považovat nedostatek finančních prostředků na zabezpečení plného stavu zaměstnanců. Tento podstav zaměstnanců je nejcitelněji znát především v uměleckém souboru, který je již několik sezón přetěžován.

Z počtu zaměstnanců, který je nižší než ideální stav, vyplývá i vysoká časová náročnost a pracovní vytíženost zaměstnanců ve většině oddělení, nejen v hereckém souboru.

Divadlo je velice provázaný lidský systém, který je vysoce závislý na každém svém článku. Jakmile „vypadne“ jeden zaměstnanec, může se celý systém zhroutit, což platí především v uměleckém souboru.

Hrozby

Charakter provozu divadla způsobuje, že pro většinu zaměstnanců (s výjimkou některých administrativních profesí) je nemožné čerpat dovolenou mimo divadelní prázdniny (červenec, srpen), což může způsobit vyčerpání a přepracování zaměstnanců a pokles jejich pracovních výkonů, zejména ke konci divadelní sezóny.

Kvůli omezeným finančním prostředkům není možné rozšířit herecký soubor na ideální počet členů. Řadu představení tak nelze „pojistit“ alternacemi a hrozí, že např. při náhlé

zdravotní indispozici některého z herců je nutná změna či dokonce zrušení představení, což vždy představuje komplikace v dalším provozu divadla.

Hrozbou pro divadlo je v současné době i riziko snížení dotací (v souvislosti se změnou systému přidělování dotací profesionálním uměleckým subjektům v Pardubickém kraji), které by se dotklo všech oblastí řízení, tedy i té personální.

Příležitosti

Divadlo má kvalitní zaměstnance, ale vždy je možné být ještě lepší. Příležitostí by tak mohl být propracovanější systém vzdělávání a prohlubování kvalifikace zaměstnanců. Další vzdělávání je v divadle totiž realizováno spíše dle potřeby, pravidelně je prováděno jen u některých profesí.

Mezi příležitosti v personální oblasti lze zařadit i získávání absolventů hereckých škol, případně herců a hereček z jiných divadel. Nové tváře totiž znamenají vítané oživení v hereckém souboru, často i doplnění potřebného hereckého typu.

Důležitá je také externí spolupráce s renomovanými režiséry, výtvarníky, hudebníky a dalšími umělci, kteří se významnou měrou podílí na vzniku každé inscenace. Divadlu se dlouhodobě daří oslovovat kvalitní umělce, mělo by tedy těchto příležitostí pochopitelně využívat i nadále.

Tabulka 3: SWOT analýza

S (Strengths) – Silné stránky	W (Weaknesses) – Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Lásky k divadlu • Kvalitní vedení • Všestranný herecký soubor • Profesionalita zaměstnanců • Flexibilní pracovní doba • Rozmanitost práce • Kolektiv • Pracovní prostředí 	<ul style="list-style-type: none"> • Personální nedostatek v uměleckém souboru • Časová náročnost a pracovní vytíženost • Závislost na každém jednotlivci
O (Opportunities) - Příležitosti	T (Threats) - Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Další vzdělávání • Získávání absolventů hereckých škol • Spolupráce s kvalitními režiséry a jinými umělci 	<ul style="list-style-type: none"> • Omezené možnosti čerpání dovolené • Nedostatek herců • Snížení dotací

Zdroj: vlastní zpracování

ZÁVĚR

Východočeské divadlo patří k nejvýznamnějším a nejnavštěvovanějším českým regionálním divadlům. V návštěvnosti se dlouhodobě drží na třetím místě mezi jednosouborovými divadly, hned za Státní operou a divadlem Na Vinohradech. Za tento úspěch vděčí především kvalitnímu hereckému souboru, vyváženému repertoáru s divácky atraktivními tituly a v neposlední řadě výbornému vedení a kvalitním zaměstnancům.

Divadlo je na lidské zdroje velmi náročný a propletený organismus. Jakmile vypadne jedna složka, je to znát v práci všech ostatních a celý systém se může i zhroutit. Nejpatrnější je tato skutečnost zvláště v uměleckém souboru, protože změna či dokonce zrušení představení z důvodu např. vážné zdravotní indispozice některého z herců představuje pro vedení vždy problém. Dokonalé herecké schopnosti by však nikdo z diváků nemohl spatřit bez práce ostatních složek, ať už jde o výrobu kulis či kostýmů, výběr repertoáru, práci režisérů, jevištní techniku nebo prodej vstupenek či práci ekonomů. Pro divadlo je tedy vysoce důležité získávat kvalitní pracovníky v každé potřebné profesi a tyto pracovníky si udržet.

Analýzou provádění personálních činností ve VČD a porovnáním s teorií jsem dospěla k několika zajímavým poznatkům. Zvláštností odlišující divadlo od řady jiných podniků je velký podíl externích spolupracovníků, především hostujících umělců. Roční počet těchto spolupracovníků často převyšuje počet stálých zaměstnanců. Nejviditelnější část práce v divadle je pochopitelně divadelní představení, kterému oživení v podobě externích spolupracovníků samozřejmě prospívá. Zároveň je však nutné mít vysoce kvalitní zázemí v podobě kvalitního vlastního hereckého souboru. VČD se právě takovým souborem může chlubit, jeho členové pravidelně získávají nejrůznější divadelní ocenění. Jako nejnovější příklad lze uvést ocenění za nejlepší ženský herecký výkon, který získala Martina Sikorová na X. ročníku Grand Festivalu smíchu, který VČD pořádalo v únoru 2010. Protože však vlastní soubor je trvale přetěžován, je nutné ho do v náročnějších inscenacích doplnit právě hostujícími umělci. Zároveň si VČD pochopitelně nemůže dovolit zaměstnávat velké množství režisérů, výtvarníků apod., což většinou ani není možné, protože tito lidé většinou pracují tzv. „na volné noze“.

Specifická pro divadlo je také pracovní doba, která je u většiny profesí velmi flexibilní. Především v hereckém souboru je dána plánem zkoušek a představení, toto rozvržení

pracovní doby se týká také tzv. obslužných profesí (např. jevištní technika, garderoba, vlásenkáři). Pravidelnější pracovní dobu mají tzv. výrobní profese (např. dílny nebo krejčovna) a pracovníci administrativního a ekonomicko-provozního charakteru. Ani zde však nelze hovořit o směnách či pracovní době „od – do“. Vše se řídí potřebami divadla, samozřejmě v mezích daných Zákoníkem práce.

Oblastí, ve které se VČD nejvíce liší od soukromého sektoru, je odměňování. Jakožto příspěvková organizace má povinnost se přesně řídit příslušnými ustanoveními Zákoníku práce a nemá tak volnou ruku jako soukromí zaměstnavatelé. Přesto se v rámci zákonných omezení snaží své zaměstnance odměňovat co nejspravedlivěji a co nejlépe.

Na necelých sto zaměstnanců připadá ve VČD jeden personální pracovník, konkrétně personalistika a mzdová účetní. Jak ukazuje popis jejích činností, její práce je velice náročná a různorodá. Na personálním řízení se samozřejmě velkou mírou podílí vedení divadla, především jeho ředitel, a dále vedoucí jednotlivých oddělení.

V ostatních personálních činnostech jsem neshledala žádné výrazné odlišnosti od teoretických poznatků a od běžného fungování personálních činností v soukromých podnicích.

Na závěr praktické části byla poté provedena SWOT analýza shrnující silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti v oblasti řízení lidských zdrojů ve VČD. Cíl práce uvedený v úvodu, tj. charakterizovat řízení lidských zdrojů ve VČD se všemi specifiky řízení lidských zdrojů v oblasti kultury byl tedy v této oblasti splněn.

Po analýze personálních činností následoval rozbor motivace ve VČD. VČD nemá formálně zpracovanou žádnou motivační strategii, motivační teorie se zde využívají spíše podvědomě. Motivace ve VČD těží z jedné velmi důležité skutečnosti – hlavním motivačním faktorem je v divadle vztah a láska k divadlu jako takovému a fakt, že řada zaměstnanců (především v uměleckém souboru) považuje své zaměstnání spíše za poslání než jen za zdroj obživy. Bez kladného vztahu k divadlu by totiž žádný zaměstnanec divadla nemohl svoji práci vykonávat kvalitně a nemohl by ji vykonávat dlouho. Tento motivační faktor je ekonomicky těžko uchopitelný, nicméně je velmi důležitý, protože práce každého zaměstnance v divadle je na něm ve značné míře závislá. O tom, že ve VČD toto funguje dobře, svědčí fakt, že řada zaměstnanců zde pracuje již několik desetiletí, a taková věrnost jednomu zaměstnavateli rozhodně není v dnešní době obvyklá. Jako příklad jmenujme herečku Zdenu Bittlovou, která navzdory svým hereckým kvalitám nikdy neodešla do Prahy a už čtyřicet let svým uměním dokazuje, že divadelní prkna v Pardubicích znamenají svět. Za svou dlouholetou práci ve VČD a velký přínos divadlu byla 11. prosince 2009 na slavnostním večeru k výročí 100 let od

otevření Městského divadla oceněna stříbrnou pamětní medailí. Spolu s ní bylo takto oceněno několik dalších zaměstnanců divadla.

Součástí stanoveného cíle bylo vyhodnotit spokojenost a motivaci zaměstnanců především pomocí údajů získaných z dotazníkového šetření. Za tímto účelem bylo mezi zaměstnanci provedeno dotazníkové šetření. Všem zaměstnancům v pracovním poměru (vyjma vedení divadla, zaměstnanců v dočasné pracovní neschopnosti a autorky diplomové práce) byl předložen anonymní dotazník. K vyplnění dotazníku přistoupili zaměstnanci poměrně zodpovědně, vyplnila a odevzdala ho přibližně polovina všech zaměstnanců. Zúčastnili se zaměstnanci ze všech tří oblastí – umělecká, umělecko-technická a provozně-ekonomická, získaná data lze tedy považovat za data s dobrou vypovídací schopností.

Dotazník ukázal, že s úrovní odměňování jsou zaměstnanci spokojeni a k vyšším pracovním výkonům je jednoznačně více stimuluje pozitivní forma pobídky, např. pochvala či mimořádná odměna.

V otevřených otázkách měli zaměstnanci možnost volně vyjádřit svůj názor na to, co se jim v divadle líbí a co se jim nelíbí. Z odpovědí vyplynulo, že nejvíce oceňují rozmanitost práce, kolektiv, flexibilní pracovní dobu, prostředí a divadlo jako takové. Rovněž oceňují kvalitní vedení, dobrou organizaci a repertoár. Některé z těchto faktorů se však objevily i ve výčtu negativních faktorů, např. organizace práce, atmosféra s kolegy nebo pracovní doba. Zaměstnanci také kritizují komunikaci mezi pracovníky, nemožnost dovolené mimo divadelní prázdniny a měla by se podle nich zlepšit informovanost mezi jednotlivými útvary. Celkový podíl kladných odpovědí je sice vyšší, což je bezpochyby pro vedení dobrá zpráva, nicméně nad negativními připomínkami by se mělo zamyslet. Některé faktory jsou těžko ovlivnitelné a dané specifičností provozu divadla (např. pracovní doba a nemožnost dovolené mimo divadelní prázdniny). Některé faktory se však ovlivnit dají, např. organizace práce nebo informovanost mezi odděleními. Domnívám se, že to záleží především na součinnosti vedoucích jednotlivých oddělení s vedením divadla a následně na komunikaci mezi vedoucím a jeho podřízenými. Nelze navrhnout nějaký univerzální recept, jak vyřešit všechny záležitosti, které zaměstnanci kritizují, protože většina z nich vychází z osobního přístupu.

V závěru dotazníku zaměstnanci označovali, jak jsou pro ně jednotlivé motivační faktory důležité a jak jsou v divadle splňovány. Především v oblastech, které zaměstnanci označili jako důležité a motivačně velmi účinné (spolupráce s kolegy, pochvala a uznání dobře odvedené práce, mimořádná peněžitá odměna a jistota práce), se míra důležitosti a míra splnění víceméně shoduje. V některých dalších oblastech jsou očekávání zaměstnanců o něco

vyšší než míra splnění, ale v žádném z motivačních faktorů jsem nezjistila velmi výraznou odchylku mezi mírou důležitosti a mírou splnění. Z toho vyplývá, že vedení divadla svým zaměstnancům a jejich potřebám naslouchá a snaží se je plnit co nejlépe, ale samozřejmě je stále co zlepšovat.

Celkovým zhodnocením dotazníku bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou s prací v divadle spokojeni, a přestože mají určité výhrady, převažují kladné názory a celkově pozitivní atmosféra. Součástí cíle zaměřená na vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců byla tedy splněna.

Celkovou analýzou řízení lidských zdrojů a jejich využití ve VČD jsem dospěla k závěru, že ke své skvělé pověsti divadlo dospělo především díky kvalitním zaměstnancům, dobrému personálnímu řízení a schopnosti vedení divadla využívat schopností svých zaměstnanců na maximum a „dostat z nich“ to nejlepší. Řízení lidských zdrojů ve VČD tedy funguje velice dobře a především je schopné tuto úroveň udržovat a nadále zlepšovat.

LITERATURA

KNIHY

- [1] ARMSTRONG, M.; KOUBEK, J.; BERKA, J. *Personální management*. Praha : Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [3] ARMSTRONG, M.; KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy*. Praha : Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [4] BUCHTA, M.; SIEGL, M. *Management*. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2005. 167 s. ISBN 80-7194-828-4-55-7104-05.
- [5] CASCIO, W. F. *Managing Human Resources*. New York : McGraw-Hill, 1992. 680 s. ISBN 0-07-010996-6.
- [6] CLEGG, B.; VEJMĚLKOVÁ, J. *Motivace*. Brno : CP Books, 2005. 115 s. ISBN 80-251-0550-4.
- [7] DVOŘÁKOVÁ, Z., et al. *Management lidských zdrojů*. Praha : C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [8] DVOŘÁKOVÁ, Z. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha : C.H. Beck, 2004. 157 s. ISBN 80-7179-468-6.
- [9] FOOT, M.; HOOK, C. *Personalistika*. Praha : Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- [10] KLEIBL, J.; DVOŘÁKOVÁ, Z.; ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : C.H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
- [11] KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení : teoretická východiska a vývoj*. Praha : Eurolex Bohemia, 2004. 158 s. ISBN 80-86432-97-7.
- [12] KOONTZ, H.; HEINRICH, H. *Management*. Praha : EAST, 1998. 659 s. ISBN 80-7219-014-8.
- [13] KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha : Grada, 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4.
- [14] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [15] PALÁN, Z. *Lidské zdroje : výkladový slovník*. Praha : Academica, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.

- [16] PROVAZNÍK, V.; KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Vysoká škola ekonomická : Praha, 1998. 210 s. ISBN 80-7079-283-3.
- [17] STÝBLO, J. *Manažerská motivační strategie*. Praha : Management Press, 1992. 74 s. ISBN 80-85603-05-5.
- [18] VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Management : teorie a praxe v informační společnosti*. Praha : Management Press, 2001. 314 s. ISBN 80-7261-041-4.

PRÁVNÍ PŘEDPISY

- [19] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů
- [20] Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů
- [21] Vyhláška Ministerstva financí č. 310/1995 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb, ve znění pozdějších předpisů

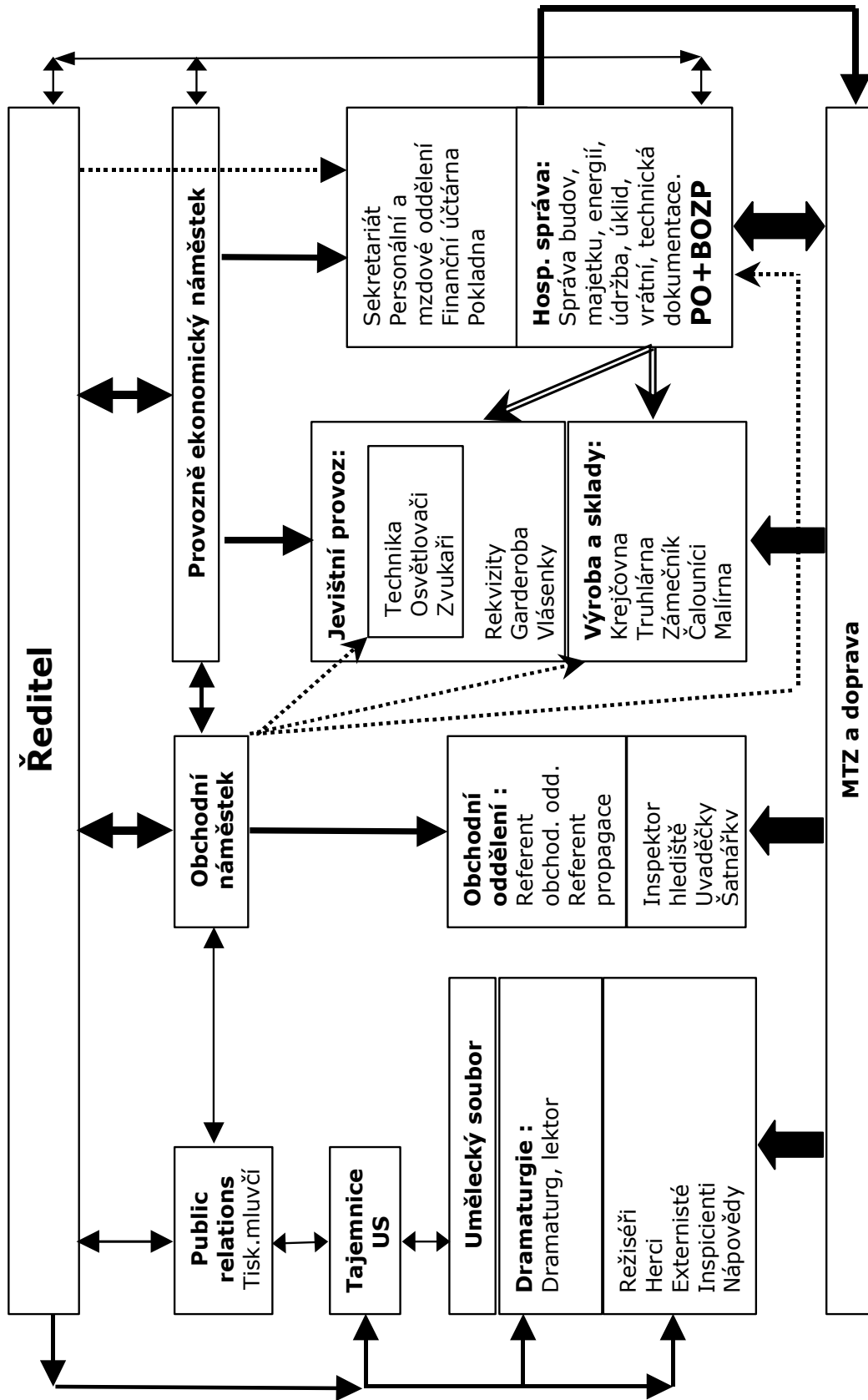
DOKUMENTY VÝCHODOČESKÉHO DIVADLA PARDUBICE

- [22] Rozbor hospodaření 2009
- [23] interní dokumenty VČD

PŘÍLOHY

- 1) Organizační schéma VČD
- 2) Popisy pracovních činností profesí ve VČD
- 3) Vzor nabídky zaměstnání ve VČD
- 4) Dotazník na spokojenost zaměstnanců

Příloha 1



Příloha 2

POPISY PRACOVNÍCH ČINNOSTÍ PROFESÍ VE VČD

Čalouník

- provádí čalounění klubového nábytku s péřovými polštáři, křesel, pohovek a dalšího čalouněného nábytku při použití různých tkanin, kůže a umělých hmot,
- provádí čalounické a dekorátorské práce podle návrhů výtvarníků,
- dekorativně řeší interiéry,
- tapetuje papírovou, textilní a umělou tapetou,
- opravuje slohový nábytek,
- zhotovuje opony,
- vykonává další práce dle pokynů přímého nadřízeného pracovníka, které odpovídají sjednanému druhu práce,
- je podřízen vedoucímu výrobních dílen.

Dramaturg Grand festivalu smíchu

- nová strategie a filozofie Festivalu smíchu – vytvořit přesnou koncepci,
- mapování komediálního žánru v celé České republice, včetně představení pro dětského diváka, mládež, mapování amatérského divadla, divadla malých jevištních forem,
- komunikace s dramaturgií jednotlivých divadel,
- vytvoření dramaturgického plánu představení festivalu,
- koordinace festivalového štábu, zadávání úkolů, kontrola,
- výroba reklamy, propagačních materiálů k Festivalu smíchu,
- spolupráce na masivní reklamní kampani přes média, spolupráce s public relations,
- zpětná vazba – zhodnocení úrovně a kvality festivalu,
- vykonává další práce dle pokynů přímého nadřízeného pracovníka, které odpovídají sjednanému druhu práce,
- je podřízena řediteli VČD.

Garderobierka

denní údržba:

- zajišťuje údržbu kostýmů před každým představením (praní, žehlení, drobné opravy,
- zajištění větších oprav ve spolupráci s krejčovskou dílnou, zajištění oprav obuvi, příp. čistírna),

příprava na představení:

- do šaten herců nanosí kostýmy ze skladu, boty, klobouky a doplňky,

během představení:

- pomáhá hercům při oblékání kostýmů, při převlecích v průběhu představení, příp. provádí drobné opravy nenadále vzniklých závad na kostýmech,

po představení:

- uklízí kostýmy do skladu a následně provádí běžnou denní údržbu,

zájezdová představení:

- připravuje kostýmy a doplňky ze skladu do přepravních košů a skříní, připravuje kostýmy a doplňky do šaten na zájezdovém místě, domlouvá se s herci o místě konání převleků, po představení uklízí vše zpět do přepravních košů a skříní, druhý den po návratu ze zájezdu provádí úklid do skladu,

příprava kostýmů do nových inscenací:

- vybírá kostýmy z fundusu, vybírá a připravuje boty, košile, klobouky a další doplňky (příp. Zajišťuje výrobu klobouků u modistky)
- realizuje drobné nákupy po dohodě s výtvarníkem či režisérem,
- přebírá kostýmy od krejčovny a provádí jejich zaevidování,

derniéra:

- likvidace: inventura, praní, čistírna a vrácení kostýmů, bot, košil, trikotů a doplňků do fundusu divadla,

další činnosti:

- dbá na dodržování bezpečnostních předpisů na pracovišti,
- vykonává další práce podle pokynů přímého nadřízeného zaměstnance, které odpovídají sjednanému druhu práce,
- je podřízena pracovníci pověřené řízením pracoviště garderoby.

Garderobierka vedoucí

denní údržba:

- zajišťuje údržbu kostýmů před každým představením (praní, žehlení, drobné opravy,
- zajištění větších oprav ve spolupráci s krejčovskou dílnou, zajištění oprav obuvi, příp. čistírna),

příprava na představení:

- do šaten herců nanosí kostýmy ze skladu, boty, klobouky a doplňky,

během představení:

- pomáhá hercům při oblékání kostýmů, při převlecích v průběhu představení, příp. provádí drobné opravy nenadále vzniklých závad na kostýmech,

po představení:

- uklízí kostýmy do skladu a následně provádí běžnou denní údržbu,

zájezdová představení:

- připravuje kostýmy a doplňky ze skladu do přepravních košů a skříní, připravuje kostýmy a doplňky do šaten na zájezdovém místě, domlouvá se s herci o místě konání převleků, po představení uklízí vše zpět do přepravních košů a skříní, druhý den po návratu ze zájezdu provádí úklid do skladu,

příprava kostýmů do nových inscenací:

- vybírá kostýmy z fundusu, vybírá a připravuje boty, košile, klobouky a další doplňky (příp. Zajišťuje výrobu klobouků u modistky)
- realizuje drobné nákupy po dohodě s výtvarníkem či režisérem,
- přebírá kostýmy od krejčovny a provádí jejich zaevidování,

derniéra:

- likvidace: inventura, praní, čistírna a vrácení kostýmů, bot, košil, trikotů a doplňků do fundusu divadla,

další činnosti:

- řídí práci oddělení garderoby,
- dbá na dodržování bezpečnostních předpisů na pracovišti,
- v den nástupu nových spolupracovníků provádí jejich seznámení s pracovištěm a proškolení v oblasti bezpečnosti práce a PO,
- školení provede zápis do „Zápisníku bezpečnosti práce“, za jehož řádné vedení je zodpovědná,
- školení BOZP opakuje 1x za 2 roky, případně v souvislosti se vznikem pracovního úrazu ihned
- je zodpovědná za majetek divadla uvedený v inventárním seznamu „Garderoba“,

- vyhotovuje měsíční výkazy práce,
- účastní se porad vedení a předávacích porad,
- vykonává další práce podle pokynů přímého nadřízeného zaměstnance, které odpovídají sjednanému druhu práce,
- je podřízena provozně-ekonomickému náměstkovi.

Inspicient

- řídí představení a odpovídá za jeho řádný průběh, dává závazné pokyny pro činnost uměleckých a technických pracovníků na jevišti a v zákulisí, která je nutná pro zajištění řádného průběhu zkoušek a představení,
- odpovídá za dodržování kázně na jevišti v průběhu zkoušek a představení a za včasné nástupy umělců na scénu,
- kontroluje účast a připravenost účinkujících před představením,
- účastní se všech porad a zkoušek inscenovaného díla,
- nejpozději 60 minut před představením přebírá scénu od technika,
- odpovídá za to, že v zákulisí se zdržují pouze zaměstnanci, kteří jsou přímo zúčastněni právě probíhající práci,
- vede hlášení o průběhu zkoušek a představení a zapisuje do hlášení záznamy o drobných úrazech,
- po představení hlásí technické závady a umělecké nedostatky uměleckému doзору, resp. Odpovědným zaměstnancům, případně o požadovaných opravách provede záznam do hlášení o zkoušce – představení,
- ve spolupráci s režiséry a tajemnicí divadla plánuje zkoušky,
- po poslední generální zkoušce vypracovává definitivní verzi představení – inspicientská kniha,
- dodržuje bezpečnostní předpisy na jevišti, jakož i předpisy požární ochrany,
- je členem Preventivní požární hlídky,
- vykonává další práce dle pokynů přímého nadřízeného pracovníka, které odpovídají sjednanému druhu práce,
- je přímo podřízen řediteli VČD, na zkouškách a představeních režisérovi či uměleckému doзору.

Jevištní mistr

- je pověřený vedením úseku jevištní techniky dle pracovního plánu divadla,
- zúčastňuje se plánovacích porad, ze kterých provoz divadla vyplývá,
- zpracovává pracovní plán pro své oddělení,
- zodpovídá za pořádek na jevišti a přilehlých skladových plochách a prostorech,
- je zodpovědný za bezchybný provoz jevištního zařízení a spolu s údržbou odstraňuje případné závady,
- vede údržbový deník jevištního zařízení a v termínech určených platnou vyhláškou, objednává a zúčastňuje se povinných prohlídek a revizí tohoto zařízení a následných školení obsluhy,
- je zodpovědný za majetek divadla uvedený v inventárním seznamu „Jeviště“ (fundus praktikáblů, jevištních závěsů, koberců apod.),
- ve spolupráci s výrobními dílnami odstraňuje případné poškození dekorací repertoáru divadla, pokud tyto nelze odstranit silami jevištní techniky,
- v den nástupu nových spolupracovníků provádí jejich seznámení s pracovištěm a proškolení v oblasti bezpečnosti práce a PO,

- školení provede zápis do „Zápisníku bezpečnosti práce“, za jehož řádné vedení je zodpovědný,
- školení BOZP opakuje 1x za 2 roky, případně v souvislosti se vznikem pracovního úrazu ihned,
- je Preventistou PO,
- vyhotovuje měsíční výkazy práce jevištní techniky,
- vykonává další práce podle pokynů přímého nadřízeného pracovníka, které odpovídají sjednanému druhu práce,
- je podřízen provozně-ekonomickému náměstkovi.

Krejčová

- šije pánské kostýmy,
- šije dámské kostýmy,
- šije pánské kalhoty, vesty a košile,
- upravuje kostýmy z fundusu,
- udržuje fundus divadelních kostýmů,
- spolupracuje s vedoucí krejčovny a výtvarníky při výběru kostýmů z fundusu,
- zajišťuje výrobu klobouků u modistky,
- objednává výrobu bot a realizuje jejich nákup,
- vykonává další práce podle pokynů přímého nadřízeného pracovníka, které odpovídají sjednanému druhu práce,
- je podřízena vedoucí krejčovské dílny.

Krejčová vedoucí

- řídí a organizuje práci celé krejčovské dílny,
- po převzetí návrhů od výtvarníka vyhotovuje finanční rozpočet,
- ve spolupráci s výtvarníkem provádí výběr kostýmů z fundusu a nákup nových látek,
- provádí další drobné nákupy,
- samostatně kreslí stříhy kostýmů,
- stříhá pánské a dámské kostýmy a připravuje práci pro celou dílnu,
- realizuje ozkoušení kostýmů,
- šije dámské kostýmy,
- vyhotovuje výrobní listy,
- podle potřeb provádí barvení látek a kostýmů,
- vede evidenci pracovní doby, vyhotovuje podklady pro mzdovou účtárnu,
- do 3 dnů po premiéře zpracuje a předá skladníkovi všechny podklady související s materiálovými náklady na danou inscenaci
- dbá na dodržování bezpečnostních předpisů na dílně, na dodržování technologické kázně,
- zabezpečuje styk s režiséry, výtvarníky, scénografy, herci,
- účastní se hlavních zkoušek za přítomnosti výtvarníka,
- vykonává další práce podle pokynů přímého nadřízeného zaměstnance, které odpovídají sjednanému druhu práce,
- je podřízena vedoucímu výrobních dílen.

Malířka

- různé slohové malby, včetně doplnění námětu, určuje vlastnosti materiálů a stanovuje postup prací,
- ruční malování ornamentů a opravy ornamentální výzdoby,

- malby portrétů podle černé i barevné fotografie,
- grafické plošně velké a výtvarně náročné práce při samostatné volbě barevných kompozic,
- složité figurální malby,
- řezba v různých materiálech,
- vykonává další práce podle pokynů přímého nadřízeného pracovníka, které odpovídají sjednanému druhu práce,
- je podřízena vedoucímu výrobních dílen.

Nápověda

- v období zkoušek provádí domácí textovou přípravu,
- sleduje text díla a napovídá účinkujícím při zkouškách a představeních,
- v průběhu zkoušek provádí eventuelní změny textu,
- na technickou zkoušku upraví texty pro zvukaře a osvětlovače,
- před premiérou odevzdává tajemnici uměleckého souboru řádně upravené záskokové knihy,
- vykonává další práce dle pokynů přímého nadřízeného pracovníka, které odpovídají sjednanému druhu práce,
- je přímo podřízena řediteli VČD, na zkouškách a představeních režisérovi či uměleckému doзору.

Osvětlovač

- spolupracuje s režisérem na světelném tvarování hracího prostoru,
- na mechanických, elektrických i počítačových pultech řídí světelné nálady,
- provádí technické obhlídky místa představení jak v interiérech, tak v exteriérech,
- instaluje mobilní sílový rozvod včetně svítidel scénického osvětlování v exteriérech,
- v rámci technických možností a odborné kvalifikace provádí údržbu scénického osvětlovacího zařízení, manipulace a opravy se žárovkovými svítidly (mechanických i elektronických částí), demontáž a čištění všech svítidel, čištění a základní údržbu ovládacích pultů a stmívačů,
- provádí údržbu svítidel a výměny žárovek ve všech prostorách budov VČD,
- vyrábí elektrická svítidla pro jednotlivé hry,
- průběžně se sebevzdělává a získává informace o nejnovějších poznacích v oboru (účastní se školení atd.),
- vytváří podmínky pro zastupitelnost,
- odpovídá za pořádek na pracovištích a předává pracoviště ve způsobilém stavu,
- je členem Preventivní požární hlídky,
- vykonává další práce podle pokynů přímého nadřízeného zaměstnance, které odpovídají sjednanému druhu práce a odborné kvalifikace,
- je podřízen pracovníkovi pověřenému řízením pracoviště osvětlovačů.

Osvětlovač vedoucí

- spolupracuje s režisérem na světelném tvarování hracího prostoru,
- na mechanických, elektrických i počítačových pultech řídí světelné nálady,
- provádí technické obhlídky místa představení jak v interiérech tak v exteriérech,
- instaluje mobilní sílový rozvod včetně svítidel scénického osvětlování v exteriérech,
- v rámci technických možností provádí údržbu scénického osvětlovacího zařízení manipulace a opravy se žárovkovými svítidly (mechanických i elektronických částí),

demontáž a čištění všech svítidel, čištění a základní údržbu ovládacích pultů a stmívačů,

- provádí údržbu svítidel a výměny žárovek ve všech prostorách budov VČD,
- vyrábí elektrická svítidla pro jednotlivé hry,
- průběžně se sebevzdělává a získává informace o nejnovějších poznacích v oboru (účastní se školení atd.),
- vytváří podmínky pro zastupitelnost,
- odpovídá za pořádek na pracovištích a předává pracoviště ve způsobilém stavu,
- řídí práci oddělení osvětlovačů,
- je zodpovědný za majetek divadla uvedený v inventurním seznamu „Elektro“,
- v den nástupu nových spolupracovníků provádí jejich seznámení s pracovištěm a proškolení v oblasti bezpečnosti práce a PO,
- školení provede zápis do „Zápisníku bezpečnosti práce“, za jehož řádné vedení je zodpovědný,
- školení BOZP opakuje 1x za 2 roky, případně v souvislosti se vznikem pracovního úrazu ihned,
- sleduje dobu platnosti odborné kvalifikace a zajišťuje obnovení kvalifikací – kopii osvědčení předává oddělení personalistiky a mezd (PaM), podřízené pověřuje prováděním prací v souladu s jejich kvalifikací,
- je členem Preventivní požární hlídky,
- účastní se provozních porad, předávacích porad a porad velkého vedení,
- vyhotovuje měsíční výkazy práce,
- vykonává další práce podle pokynů přímého nadřízeného zaměstnance, které odpovídají sjednanému druhu práce a odborné kvalifikaci,
- je podřízen provozně-ekonomickému náměstkovi.

Programový pracovník

- nabízí, sjednává a smluvně zajišťuje zájezdová představení uměleckého souboru VČD,
- vyhledává nová zájezdová místa a navazuje s nimi spolupráci,
- vyhledává, vybírá a smluvně zajišťuje dovozová představení pro jejich uvedení na scéně VČD, jak pro abonenty VČD, tak mimo předplatné, vydává vyhlášky o dovozových představeních,
- sjednává a smluvně zajišťuje pronájmy VČD, komunikuje s nájemci a předává informace o jejich požadavcích zainteresovaným pracovníkům, vydává vyhlášky o pronájmech,
- mapuje divadelní žánr v celé České republice, včetně představení pro dětského diváka a mládež,
- komunikuje s programovými pracovníky jednotlivých divadel,
- objednává autobusy na zájezdová představení, na zkoušky a představení na venkovních scénách,
- zajišťuje ubytování hostujícím souborům,
- zodpovídá za plnění podmínek a prodloužení licenčních smluv,
- pro agenturu KOMETA spolupracuje na přípravě propagačních materiálů, komunikuje s grafickou firmou a zadává podklady pro tisk plakátu,
- připravuje nabídkový katalog inscenací,
- zajišťuje zablokování vedlejších scén (Divadlo 29, Hronovická, Kunětická hora) pro potřeby VČD,
- vyhledává a smluvně zajišťuje akce pro uvedení na scéně na Kunětické hoře v letních měsících,

- spolupracuje na vytvoření dramaturgického plánu Grand festivalu smíchu,
- vykonává další práce podle pokynů přímého nadřízeného pracovníka, které odpovídají sjednanému druhu práce,
- je podřízena obchodní náměstkyni.

Propagace

- zajišťuje aktuálnost všech propagačních ploch VČD,
- připravuje informační cedule „hrajeme dnes“, „hrajeme zítra“,
- aktualizuje premiérový panel na balkón VČD (14 dní předem),
- aktualizuje stojky před VČD,
- připravuje programy na inscenace dle zadání dramaturgie a výtvarníka hry,
- provádí přípravu a grafické korektury veškerých tiskovin VČD (konzultace s výtvarníkem),
- objednává potřebný počet fotografií na panely,
- spolupracuje při instalaci výstav,
- po ukončení sezóny předá pracovníkovi zodpovědnému za vedení umělecko-dramaturgické spisovny po 2 kusech od každého tiskového a propagačního materiálu (plakát, program, letáky, zbylá fota z inscenací atd.),
- úzce spolupracuje s výtvarníky,
- iniciativně vyhledává nové možnosti propagace,
- do 3 dnů po premiéře zpracuje a předá skladníkovi všechny podklady související s materiálovými náklady na danou inscenaci
- vykonává další práce podle pokynů přímého nadřízeného pracovníka, které odpovídají sjednanému druhu práce,
- je podřízena vedoucí obchodního oddělení.

Referent hospodářské správy

- samostatně účtuje o majetku organizace,
- vede předepsanou evidenci veškerého majetku organizace a přiděluje inventární čísla,
- vykonává práce spojené s inventarizací majetku organizace,
- vyhotovuje protokoly o převzetí investic do užívání,
- zhotovuje odpisový plán INM pro schválení Magistrátem města Pardubice,
- sestavuje výkazy o stavu a pohybu majetku organizace,
- vede evidenci o ubytovaných na divadelních ubytovnách,
- vyhotovuje smlouvy o ubytování,
- spolupracuje s dodavateli energií, plynu, služeb a s pojišťovnou,
- na základě podepsaných smluv o ubytování vyhotovuje mzdové a finanční účtárně podklady pro srážení nájemného ze mzdy,
- na základě hlášení od tajemnice divadla o přechodně ubytovaných vyhotovuje mzdové a finanční účtárně podklady pro srážení poplatku za ubytování ze mzdy,
- provádí roční vyúčtování pro podnájemníky,
- vyhotovuje měsíční přehled plateb podnájemníků,
- vede přesnou evidenci o nákladech na výrobu kostýmů do jednotlivých inscenací a provádí zařazení kostýmů do evidence,
- vede agendu služebních motorových vozidel (technické průkazy, CCS, parkování, školení řidičů - referentů),
- kontroluje spotřebu pohonných hmot služebních motorových vozidel,

- zajišťuje odstranění krizových a havarijních stavů (údržba a úklid budov a ubytoven, údržba komunikací, týdenní nastavení VZT a doplnění hygienických potřeb) v době nepřítomnosti vedoucího HS,
- finanční účtárně připravuje podklad pro měsíční platby týkající se hospodářské správy,
- vykonává další práce podle pokynů přímého nadřízeného zaměstnance, které odpovídají sjednanému druhu práce,
- je podřízena vedoucí hospodářské správy.

Referentka obchodního oddělení

- plní funkci pokladní v obchodním oddělení
- v rámci provozních hodin obchodního oddělení prodává vstupenky a vykonává veškeré další činnosti související s prodejem (osobní i telefonické informace, rezervace vstupenek, objednávky atd.),
- odesílá poštu za celé divadlo,
- udržuje prodejní místa v obchodním oddělení v naprostém pořádku a činí vždy tak, aby jiný zastupující pracovník se vždy na pracovišti zorientoval,
- na nástěnce, prodejním pultu a na ostatních plochách v místnosti obchodního oddělení zajišťuje propagační činnost divadla,
- dle potřeby sestavuje nabídkové dopisy, zajišťuje distribuci dopisů i ostatních propagačních materiálů, navazuje kontakt s osobami, které nabídkový materiál obdržely,
- rozesílá měsíční plakáty, zpravodaje a katalogy předplatného,
- přijímá, uzavírá a kompletně řeší hromadné objednávky, fakturaci a vyřizuje dodání vstupenek,
- pravidelně 1x týdně kontroluje vytvořené rezervace a ruší propadlé termíny rezervací,
- systematicky kontroluje e-mailovou adresu obchod@vcd.cz, odpovídá zákazníkům a vyřizuje jejich požadavky, nové adresy přeposílá do tvořeného adresáře
- zajišťuje návštěvnost na večerních představeních, prodej vstupenek na představení „volné kasy“ a dovozových představení, doprodej vstupenek k představením s menší ABO skupinou,
- vyhotovuje a udržuje v aktuálním stavu kartotéku hromadně organizovaných návštěvníků, kteří navštěvují večerní představení VČD, na kartotékovém systému vede přesnou adresu, telefon a kontaktní osobu, zaznamenává návštěvnost – datum, počet osob, cenu vstupenky (příp. Sleva) atd.,
- při převzetí platby za faktury v hotovosti vždy vyplní příjmový doklad, zákazník dostane originál, kopii s obnosem provozní pokladní VČD a 1 kopii si uloží k případné kontrole,
- při prodeji Ticketportalu on-line vždy vytiskne doklad o prodeji a následující den předá získanou tržbu provozní pokladní VČD,
- kompletně řeší problematiku předplatného, rozesílá měsíční plakáty, zpravodaje a katalogy předplatného, laminuje a prodává předplatitelské vstupenky, abonentům oznamuje termíny, změny a dělení do skupin, rozesílá a řeší upomínky, aktualizuje adresář v počítači,
- zabezpečuje agendu smluvních vztahů mezi VČD a zastupujícími agenturami (DILIA, AURAPONT, PRAGA aj.), kontroluje platnosti smluv a včas informuje ředitele VČD o ukončení platnosti těchto smluv, zpracovává podklady pro odvod autorských poplatků,
- provádí denní uzávěrky tržeb (výčetky, odvod tržeb do provozní pokladny VČD),
- před začátkem nové sezóny připraví adresář ABO návštěvníků, kterým jsou zasílány informační materiály,
- provádí měsíční kontrolu vydaných faktur, storen a dobropisů pro účetní,
- systematicky vykonává náborové práce a besedy osobními návštěvami a kontakty u zákazníků a na školách,
- provádí bezchybně korektury letáků, zpravodajů, plakátů atd.,
- kompletně zajišťuje dopolední školní a studentská představení – rozesílá nabídky, vyřizuje objednávky, fakturaci a platby,
- samostatně vykonává náborové akce na školách, pravidelně navštěvuje učitelky, udržuje spolupráci, uzavírá objednávky a vyřizuje veškeré požadavky škol,

- před začátkem nové sezóny připraví adresář škol (MŠ, ZŠ, SŠ, SOU, VŠ, soukromé školy i mimo Pardubice) pro zaslání informačních materiálů – existující adresář aktualizuje dle adresáře, který vydává Ministerstvo školství,
- vyhotovuje a udržuje v aktuálním stavu kartotéku škol, které navštěvují VČD, na kartotékovém systému vede přesnou adresu, telefon a kontaktní osobu, zaznamenává návštěvnost – datum, počet osob, cenu vstupenky (příp. Sleva) atd.,
- komplexně řeší problematiku „Divadelního diáře“, vyhledává kontakty s potencionálními partnery (sponzory) divadla sestavuje kartotéku (adresář) partnerů , vykonává náborové práce osobními návštěvami a kontakty u partnerů, uzavírá smlouvy + zajišťuje splnění povinností VČD, které z těchto smluv vyplývají, zajišťuje tisk a distribuci Divadelního diáře,
- systematicky doplňuje nové e-mailové adresy do outlook adresáře, zálohuje a posílá 2-3x měsíčně aktuální nabídky do celého adresáře,
- před začátkem nové sezóny připraví adresář návštěvníků, kterým jsou zaslány informační materiály,
- zařizuje pravidelný výlep plakátů na poliklinikách, knihovně vysoké školy, v dopravním podniku, na Karlovině, v Hypernově atd. A vyřizuje nová místa k výlepu plakátů měsíčních programů VČD,
- zadává k výrobě na propagačním oddělení letáky a plakátky a provádí bezchybně jejich korektury ,
- je schopna zastoupit kteréhokoli pracovníka oddělení,
- navštěvuje hlavní nebo generální zkoušku, nejpozději premiéru,
- do telefonu se vždy představuje „Východočeské divadlo a své příjmení“,
- do práce chodí vždy upravená, na oděvu má vždy viditelně připevněnou vizitku se svým jménem,
- za všech okolností působí na zákazníky příjemným a vstřícným dojmem, problémy na pracovišti neřeší před zákazníky,
- nespokojenost zákazníků řeší vždy slušně, klidně, bez emocí a přívětivě,
- průběžně se sebevzdělává v oboru obchod a marketing,
- dokonale zná prodávané produkty – dramaturgický plán, obsazení her, výhody předplatného, ceny atd., zná členy uměleckého souboru vč. hostujících umělců,
- zdokonaluje se v práci s počítačem, pružně reaguje na nové programy, (zpětná vazba, vývoj),
- přispívá informacemi do jednotného analytického systému a kontroluje návaznosti ze svého hlediska, o eventuelních problémech okamžitě informuje vedoucí obchodního oddělení,
- iniciativně vyhledává nové formy prodeje,
- vedoucí obchodního oddělení upozorňuje na možná rizika plynoucí z plánování či špatného obchodního odhadu,
- k daným úkolům přistupuje iniciativně,
- v rámci vzájemné zastupitelnosti předává získané informace ostatním pracovním obchodního oddělení,
- účastní se pravidelně porad obchodního oddělení s ředitelem,
- vykonává další práce podle pokynů přímého nadřízeného pracovníka, které odpovídají sjednanému druhu práce,
- je podřízena vedoucí obchodního oddělení.

Rekvizitář

- nakupuje a vyrábí (ve spolupráci s výrobními dílnami) rekvizity podle požadavků režiséra,
- zajišťuje náhradní rekvizity na zkoušky, průběžně sleduje a doplňuje další rekvizity podle požadavků režisérů a herců,
- zajišťuje opravy a příp. dokoupení rekvizit poškozených při představení,
- připravuje rekvizity podle požadavků herců a režiséra i v průběhu představení na jevišti,

- zodpovídá za přidělená představení,
- po skončení představení zodpovídá za úklid a uložení rekvizit do skladových prostor,
- udržuje sklady rekvizit v účelovém stavu,
- je členem Preventivní požární hlídky
- dbá na dodržování bezpečnostních předpisů,
- vykonává další práce podle pokynů přímého nadřízeného zaměstnance, které odpovídají sjednanému druhu práce a odborné kvalifikaci,
- je podřízen vedoucí rekvizit.

Rekvizitář vedoucí

- nakupuje a vyrábí (ve spolupráci s výrobními dílnami) rekvizity podle požadavků režiséra,
- zajišťuje náhradní rekvizity na zkoušky, průběžně sleduje a doplňuje další rekvizity podle požadavků režisérů a herců,
- zajišťuje opravy a příp. dokoupení rekvizit poškozených při představení,
- připravuje rekvizity podle požadavků herců a režiséra i v průběhu představení na jevišti,
- zodpovídá za přidělená představení,
- po skončení představení zodpovídá za úklid a uložení rekvizit do skladových prostor,
- udržuje sklady rekvizit v účelovém stavu,
- v den nástupu nových spolupracovníků provádí jejich seznámení s pracovištěm a proškolení v oblasti bezpečnosti práce a PO,
- o školení provede zápis do „Zápisníku bezpečnosti práce“, za jehož řádné vedení je zodpovědná,
- školení BOZP opakuje 1x za 2 roky, případně v souvislosti se vznikem pracovního úrazu ihned,
- je Preventistou požární ochrany,
- účastní se předávacích porad a porad velkého vedení,
- je zodpovědná za majetek divadla uvedený v inventárním seznamu „Rekvizity“,
- vyhotovuje měsíční výkazy práce,
- vede účetní evidenci rekvizit,
- dbá na dodržování bezpečnostních předpisů,
- vykonává další práce podle pokynů přímého nadřízeného zaměstnance, které odpovídají sjednanému druhu práce a odborné kvalifikaci,
- je podřízena provozně-ekonomickému náměstkovi.

Sekretářka

- připravuje a samostatně zpracovává podklady pro přípravu technickoekonomických rozborů,
- připravuje a samostatně zpracovává a vyhodnocuje smlouvy se sponzory VČD,
- kontroluje správnost a včasnost fakturace a úhrad ze sponzorských smluv,
- vede a zpracovává administrativní a dokumentační agendy ředitele a náměstka VČD vlastního sekretariátu,
- zabezpečuje příjem a odesílání pošty VČD,
- vyřizuje korespondenci a eviduje ji dle předpisů o oběhu dokladů ve VČD,
- kontroluje úroveň písemností předkládaných k podpisu,
- zabezpečuje písařské, kopírovací a případně jiné administrativně-technické práce,
- sjednává a přijímá návštěvy, zprostředkovává jejich přijetí, organizuje pohoštění,
- hospodaří s prostředky na občerstvení a pohoštění z fondu ředitele VČD,

- vede dokumentaci vnitřních předpisů a řídicích aktů ředitele a náměstka VČD, zodpovídá za oběh těchto zpracovaných materiálů,
- zastává funkci archiváře administrativy VČD a v této činnosti se řídí předpisem VČD,
- vede evidenci objednávek souvisejících s hospodářskou činností VČD, kontroluje úplnost podkladů, které předává účtárně k fakturaci,
- zodpovídá za dodržování skartačních a archivačních předpisů sekretariátu,
- zúčastňuje se porad provozně-ekonomického náměstka, pořizuje zápisy a sleduje plnění úkolů vyplývajících z porad,
- zodpovídá za správu a distribuci drobných kancelářských potřeb,
- vykonává další práce podle pokynů ředitele a náměstka VČD, které odpovídají sjednanému druhu práce,
- je podřízena provozně-ekonomickému náměstkovi.

Skladník MTZ

- provádí samostatný nákup vymezeného sortimentu zboží,
- vede skladovou evidenci a skladové účetnictví na počítači (zpracovává příjemky, průběžky a výdejky),
- provádí příjem a výdej materiálů ze skladu,
- provádí vyúčtování drobného vydání,
- zajišťuje, eviduje a vydává pracovní oděvy, obuv a ochranné prostředky,
- zajišťuje renovaci pásek do tiskáren,
- do měsíce po derniéře inscenace provede účetní a fyzickou likvidaci zbylých programů,
- podle potřeby provádí:
 - přepravu osob a věcí pro potřeby provozu VČD,
 - rozvoz plakátů, odvoz do čistírny šatstva, opravy obuvi, opravy elektra atd.
- vykonává další práce podle pokynů přímého nadřízeného pracovníka, které odpovídají sjednanému druhu práce,
- je podřízen vedoucí hospodářské správy.

Stavěč scénických dekorací

- při své práci se řídí pokyny jevištního mistra nebo vedoucího čtyř stavěčů a plánem práce,
- udržuje pořádek na jevišti a přilehlých skladových plochách a prostorech,
- dbá na dodržování všech bezpečnostních předpisů,
- vykonává další práce dle pokynů přímého nadřízeného pracovníka, které odpovídají sjednanému druhu práce,
- je podřízen jevištnímu mistrovi.

Stavěč vedoucí čtyř

- je pověřený vedení čtyř stavěčů jevištní techniky,
- podle plánu práce a pokynů jevištního mistra vede čtyř stavěčů při provozu na jevišti,
- 60 minut před začátkem představení předává scénu inspicientovi (uměleckému dozoru),
- dbá na řádné zacházení s částmi dekorace a nábytku,
- dle možností odstraňuje s pomocí spolupracovníků drobná poškození dekorací,
- dbá na pořádek na jevišti a přilehlých skladových plochách a prostorech,
- dbá na dodržování všech bezpečnostních předpisů,

- v době nepřítomnosti jevištního mistra jej zastupuje se všemi jeho právy a povinnostmi,
- je členem Preventivní požární hlídky,
- vykonává další práce podle pokynů přímého nadřízeného zaměstnance, které odpovídají sjednanému druhu práce,
- je podřízen jevištnímu mistrovi.

Tajemnice uměleckého souboru

- má přehled o všech inscenacích z produkce VČD, které jsou na repertoáru,
- vydává křestní list inscenace, přiřazuje inspicie a nápovědy,
- stanovuje termín předávací porady po domluvě s výtvarníky scény a kostýmů (jejich zajištění na technickou a I. hlavní zkoušku), předávací porady se účastní a pořizuje z ní zápis,
- organizačně zajišťuje fotografování, nabízí fotografie zaměstnancům, zajišťuje jejich objednání a prodej,
- zajišťuje květiny na premiéry a derniéry,
- objednává premiérové stuhy pro všechny účinkující a realizační tým, spolu s programem inscenace je předává inspicientovi,
- zajišťuje podklady pro vytvoření smluv pro hostující umělce a externisty, zajišťuje podpisy smluv,
- sestavuje rozpis zkoušek,
- sestavuje a vydává týdenní a denní fermany,
- pro potřeby sestavení a vydání měsíčního fermanu ověřuje hostující umělce a provádí zablokování potřebných termínů na scénách kde účinkují, seznamuje s termíny hostující umělce i externisty,
- zablokovává služební automobily na zájezdy,
- 1x týdně svolává provozní poradu pro konzultaci technického zabezpečení jednotlivých inscenací a stanovení doby odjezdu na zájezdy za účasti inspicientů, pracovníků umělecko-technického úseku a programové pracovnice,
- vytváří podrobný pracovní harmonogram (přiřazení uměleckého dozoru a alternací pro jednotlivá představení, plán tréninků, u pronájmů a dovozů nástup pracovníků dle smlouvy),
- denní fermany zveřejňuje na vývěsce do 13:00 hodin na následující den a denní fermany na období od soboty do úterý zveřejňuje do 13:00 hodin v pátek,
- v případě změn vzniklých po zveřejnění fermanu má povinnosti seznámit se změnami všechny účinkující a realizační týmy,
- týdenní fermany na příští týden zveřejňuje ve čtvrtek do 14:00 hodin,
- má povinnost seznámit hostující umělce s každou změnou,
- u inscenací, kde došlo ke změnám v obsazení oproti prodávanému programu a v případě alternací, má povinnost zajišťovat vývěsku ve foyeru VČD „v dnešním představení hraje...“,
- je k dispozici všem zaměstnancům 1 hodinu před začátkem večerních představení VČD,
- ověřuje jednotlivé hrací termíny na dalších scénách, stanovuje harmonogram stavby a bourání scény,
- organizačně zajišťuje a účastní se porady velkého vedení, ze které pořizuje zápis,
- zajišťuje přechodné ubytování zaměstnanců VČD a hostujících umělců,
- vypracovává podklady pro vyúčtování ubytování,

- zajišťuje předání připomínek z hlášení o průběhu zkoušek a představení odpovědným osobám,
- eviduje záskokové knihy, videokazety a DVD záznamy inscenací VČD, které jsou na repertoáru,
- vypracovává podklady pro výplatu cestovních náhrad při zájezdových představeních,
- informuje ředitele VČD o výročních zaměstnanců,
- vykonává další práce podle pokynů přímého nadřízeného pracovníka, které odpovídají sjednanému druhu práce,
- je podřízena řediteli VČD.

Tiskový mluvčí

- hlavním úkolem je zajišťovat mediální pokrytí aktivit jako speciální formu komunikace divadla s veřejností,
- průběžná iniciace tvorby článků, fotografií, reklam a dalších podkladů, jako výstupů z divadla a zajišťování jejich uveřejnění v tisku rozhlasu, televizi a dalších médiích,
- iniciuje tvorbu článků, rozhovorů, fotografií a dalších zpravodajských, publicistických aj. forem, jako výstupů vytvořených médii (tj. zprávy, kritiky atd. vytvořené novináři, kritiky, rozhlasovými a televizními štáby atd.),
- pracuje na vytvoření dlouhodobého dobrého vztahu divadla se zástupci médií, zejména s kritiky a odbornými recenzenty,
- svou práci provádí v kooperaci s dramaturgy, lektory, režiséry divadla a dalšími představiteli a osobnostmi divadla, kteří poskytují odborně připravené vstupy a i jinak spolupracují na provádění tzv. PR kampaní (tj. Public Relations - bráno zde především jako komunikaci s veřejností skrze mass média),
- podle potřeby vykonává překladatelskou a tlumočnickou činnost,
- obstarává a kopíruje divadelní texty a studijní materiály pro režiséry a dramaturga dle jejich zadání,
- zajišťuje množení a vazbu scénářů k inscenacím,
- agenturám a Divadelnímu ústavu ohlašuje premiéry a zasílá povinné výtisky,
- zajišťuje tisk programů k inscenacím a propagačních materiálů vydávaných divadlem, provádí korektury tiskových výstupů společně s dramaturgem a obchodním oddělením,
- asistuje u inscenací hostujících dramaturgů,
- zodpovídá a pečuje o dramaturgický archiv VČD
- spolupracuje na dramaturgických úkolech dle aktuální potřeby a zadání,
- vykonává další práce podle pokynů přímého nadřízeného zaměstnance, které odpovídají sjednanému druhu práce,
- je podřízen řediteli VČD

Truhlář

- práce na všech truhlářských strojích,
- zhotovení vzorků a šablon,
- montáž obkladů kazetových stěn a stropů, křivočarých i rovných schodišť,
- výroba ohybů tvarových dílců ohýbaného nábytku,
- opravy slohových zařízení,
- dokončovací práce na povrchové úpravě nábytku (laky – leštění),
- samostatné zhotovování složitých individuálních nábytků (dýchovaných), sedacího nábytku atd.,

- samostatné provádění oprav a předělávání dýhovaného nábytku leštěného, dýhování slohového nábytku,
- výběr materiálu a rýsování jednotlivých konstrukcí pro složitou individuální výrobu,
- zhotovení a sestavení speciálních výrobků – samostatná otáčivá pódia, segmentové stěny atd.,
- zhotovení prototypů nábytku,
- práce truhlářské stavební,
- vykonává další práce podle pokynů přímého nadřízeného pracovníka, které odpovídají sjednanému druhu práce,
- je podřízen vedoucímu výrobních dílen.

Účetní

- provádí a kontroluje komplexní účtování finančních prostředků, zdrojů, pohledávek a závazků týkajících se hlavní i hospodářské činnosti VČD, včetně daňové, dávkové a poplatkové agendy,
- řídí a kontroluje oběh účetních dokladů tak, aby byla zabezpečena komplexní evidence všech pohybů majetku, materiálu, cenin a finančních prostředků VČD; v této souvislosti je zodpovědná, a tedy i nadřízená všem ostatním úsekům, které vedou jakoukoliv část účetní evidence,
- spolupracuje s vedením na sestavení finančního plánu, sleduje průběh jeho plnění ve všech ukazatelích, analyzuje příčiny odchylek, zajišťuje podklady pro provádění rozborů a předává tyto informace vedení VČD,
- spolupracuje s bankou v oblasti platebně zúčtovacího styku, spoluzodpovídá za dodržování platební kázně a finanční politiky VČD,
- spolupracuje na zpracování a aktualizaci metodických pokynů týkajících se informační soustavy,
- zajišťuje včasné sestavení účetních závěrek, výkazů hospodaření a účetních výkazů, zodpovídá za jejich předložení zřizovateli i ostatním institucím ve stanovených termínech,
- sleduje náklady na výpravy, zodpovídá za tvorbu a dodržování zásad čerpání FKSP,
- zabezpečuje fakturaci pohledávek VČD za dodavateli dle podkladů z ostatních úseků,
- provádí inventarizaci pohledávek a závazků,
- eviduje svému úseku přidělené písemnosti, zabezpečuje ukládání vyřazených písemností, včetně zálohování a archivace dat a informací na elektronických nosičích v informačním systému VČD. V souladu s archivačním a skartačním řádem VČD zabezpečuje skartaci a trvalé ukládání písemností do spisovny VČD,
- může být pověřena plněním i úkolů výslovně v pracovní náplni neuvedených, které však souvisejí s činností ekonomického úseku nebo se dotýkají problematiky financování VČD,
- je podřízena provozně-ekonomickému náměstkovi.

Vedoucí výrobních dílen

- je pověřený vedením výrobních dílen a depozitářů nábytku,
- přebírá návrhy scén výtvarníků, podílí se koncepčně na jejich dořešení tak, aby odpovídaly požadavkům divadelního provozu,
- vytváří plán práce dílen za jehož plnění je odpovědný,
- kontroluje a odpovídá za kvalitu výroby scénografických dílen,
- předává hotové dekorace jevištnímu mistrovi a zajišťuje jejich údržbu,

- odpovídá za hospodárné nakládání s materiálem a využívání starého materiálu ze zrušených inscenací,
- odpovídá za pořádek v nábytkovém fundusu divadla a za jeho hospodárné využívání
- odpovídá za dodržení schváleného rozpočtu na výrobu scénických dekorací,
- zúčastňuje se inscenačních porad, dekoračních, hlavních a generálních zkoušek,
- po 2. hlavní a generálních zkouškách zjišťuje případné vzniklé závady a zajišťuje jejich odstranění,
- do 3 dnů po premiéře zpracuje a předá skladníkovi všechny podklady související s materiálovými náklady na danou inscenaci
- zajišťuje technický rozvoj pracovišť,
- odpovídá za řádné vedení administrativy a evidence (mzdová, inventarizace a jiné),
- zabezpečuje veškerá mimořádná provozní a organizační opatření týkající se scénografické výroby,
- odpovídá za pořádek v dílnách, skladech a dvoře,
- zajišťuje opravy strojů a zařízení,
- zajišťuje technologii výroby,
- je zodpovědný za majetek divadla uvedený v inventárním seznamu „dílny“,
- v den nástupu nových spolupracovníků provádí jejich seznámení s pracovištěm a proškolení v oblasti bezpečnosti práce a PO,
- o školení provede zápis do „Zápisníku bezpečnosti práce“, za jehož řádné vedení je zodpovědný,
- školení BOZP opakuje 1x za 2 roky, případně v souvislosti se vznikem pracovního úrazu ihned,
- sleduje dobu platnosti odborné kvalifikace a zajišťuje obnovení kvalifikací – kopii osvědčení předává oddělení PaM, podřízené pověřuje prováděním prací v souladu s jejich kvalifikací,
- je Preventistou požární ochrany,
- provádí nákupy za hotové a na faktury,
- telefonicky objednává materiály,
- zadává podklady k vyhotovení objednávek,
- zajišťuje materiál pro výrobní úseky VČD a spotřebu,
- provádí běžnou údržbu a zajišťuje opravy služebního automobilu,
- vede evidenci spotřeby pohonných hmot,
- do 3 pracovních dnů po skončení měsíce předává podklady pro vyúčtování spotřeby pohonných hmot vedoucí hospodářské správy,
- vykonává další práce podle pokynů přímého nadřízeného pracovníka, které odpovídají sjednanému druhu práce a odborné kvalifikaci,
- je podřízen provozně-ekonomickému náměstkovi.

Vedoucí hospodářské správy

- metodicky řídí referenta hospodářské správy,
- řídí, koordinuje a kontroluje práci jednotlivých inventarizačních komisí, dbá o instruování členů, spolupracuje na odstraňování nedostatků inventarizací,
- vyhodnocuje výsledky inventur a navrhuje opatření k zabezpečení ochrany majetku a jeho využití,
- podle návrhů vedoucích jednotlivých pracovišť provádí předepsané řízení o přebytečném a neupotřebitelném majetku,
- metodicky řídí činnost likvidačních komisí,

- odpovídá za včasnost, úplnost a pravdivost všech dokladů a hlášení vystavovaných na úseku evidence majetku,
- spolupracuje s mandantem PO, BOZP, hygieny práce, odpadového hospodářství a orgány státního odborného dozoru PO, BOZP, hygieny práce, odpadového hospodářství,
- sleduje předpisy související s výkonem funkce požární a bezpečnostní technik a vede dokumentaci, provádí kontrolní činnost požadovanou předpisy a pořizuje požadovanou dokumentaci,
- provádí pravidelné denní kontroly budov VČD – stav PO a BOZP,
- vede dokumentaci odpadového hospodářství, zajišťuje svozy odpadů,
- řídí Preventivní požární hlídku,
- spolupracuje se servisními organizacemi EZS, EPS, telefonní sítě a ústředny, výtahu a PC sítě,
- provádí drobnou údržbu a opravy PC, posuzuje závady na PC z hlediska možného odstranění vlastními silami,
- provádí obsluhu a technický dozor zabezpečovacích zařízení,
- zajišťuje revize vyhrazených a odborné prohlídky nevyhrazených technických zařízení, má zprávy o těchto revizích a kontrolách, zprávy o revizích elektrických zařízení postupuje energetikovi,
- udržuje a doplňuje výkresovou a dokladovou dokumentaci,
- vykonává činnost dozorce osobonákladního výtahu v čp.50 a čp.2703 a má předepsanou dokumentaci,
- provádí údržbu chodníků okolo budovy VČD v ul. U Divadla č.p. 50,
- provádí úklid střechy a okapových žlabů na budově VČD v ul. U Divadla č.p. 50, zajišťuje tento úklid v místech běžně nedostupných,
- provádí údržbu sanitárních zařízení, zajišťuje odborné opravy,
- provádí výměnu a doplňování hygienických potřeb,
- provádí drobné opravy kování, zdí apod., zajišťuje opravy většího rozsahu,
- řídí práci uklízeček,
- provádí rozpis práce a řídí práci vrátných,
- vykonává další práce podle pokynů přímého nadřízeného zaměstnance, které odpovídají sjednanému druhu práce,
- je podřízen provozně-ekonomickému náměstkovi.

Vedoucí obchodního oddělení

- stanovuje pracovní plán pro jednotlivé pracovníky obchodního oddělení,
- ve spolupráci s obchodní náměstkyní řídí pracovníka reklamního oddělení a zadává úkoly pracovníkovi pro styk s médii a dohlíží na jejich plnění,
- zajišťuje kontrolu všech vydávaných tiskovin přes pracovníka P.R.,
- provádí korektury plakátů a všech katalogů, zodpovídá za jejich věcnou správnost,
- zodpovídá za rozesílání pozvánek na premiéry,
- v případě potřeby plní funkci pokladní v obchodním oddělení v rámci provozních hodin obchodního oddělení prodává vstupenky a vykonává veškeré další činnosti související s prodejem (osobní i telefonické informace, rezervace vstupenek, objednávky atd.),
- kompletně zajišťuje dopolední školní a studentská představení – rozesílá nabídky, vyřizuje objednávky, fakturaci a platby,
- samostatně vykonává náborové akce na školách, pravidelně navštěvuje učitelky, udržuje spolupráci, uzavírá objednávky a vyřizuje veškeré požadavky škol,

- před začátkem nové sezóny připraví adresář škol (MŠ, ZŠ, SŠ, SOU, VŠ, soukromé školy i mimo Pardubice) pro zasilání informačních materiálů – existující adresář aktualizuje dle adresáře, který vydává Ministerstvo školství,
- vyhotovuje a udržuje v aktuálním stavu kartotéku škol, které navštěvují VČD, na kartotékovém systému vede přesnou adresu, telefon a kontaktní osobu, zaznamenává návštěvnost – datum, počet osob, cenu vstupenky (příp. Sleva) atd.,
- zodpovídá za denní uzávěrky tržeb (výčetky, odvod tržeb do provozní pokladny VČD),
- zajišťuje návštěvnost na večerních představeních, prodej vstupenek na představení „volné kasy“ a dovozových představení, doprodej vstupenek k představením s menší ABO skupinou, návštěvníky získává i na školách – vždy v koordinaci s ostatními prodejci dle stávajícího plánu vedoucí obchodního oddělení,
- přijímá, uzavírá a kompletně řeší objednávky a vyřizuje dodání vstupenek,
- vyhotovuje a udržuje v aktuálním stavu kartotéku hromadně organizovaných návštěvníků, kteří navštěvují večerní představení VČD, na kartotékovém systému vede přesnou adresu, telefon a kontaktní osobu, zaznamenává návštěvnost – datum, počet osob, cenu vstupenky (příp. Sleva) atd.,
- dle potřeby sestavuje nabídkové dopisy, zajišťuje distribuci dopisů i ostatních propagačních materiálů, navazuje kontakt s osobami, které nabídkový materiál obdržely,
- systematicky vykonává náborové práce osobními návštěvami a kontakty u zákazníků a osobně zajišťuje distribuci vstupenek,
- vyhledává kontakty s potencionálními partnery (sponzory) divadla,
- před začátkem nové sezóny připraví adresář návštěvníků, kterým jsou zasilány informační materiály,
- ve spolupráci s obchodní náměstkyní připravuje statistiku pro ministerstvo kultury,
- je schopna zastoupit kteréhokoli pracovníka oddělení,
- navštěvuje hlavní nebo generální zkoušku, nejpozději premiéru,
- do telefonu se vždy představuje „Východočeské divadlo a své příjmení“,
- za všech okolností působí na zákazníky příjemným a vstřícným dojmem, problémy na pracovišti neřeší před zákazníky,
- nespokojenost zákazníků řeší vždy slušně, klidně bez emocí a přívětivě,
- průběžně se sebevzdělává v oboru obchod a marketing,
- dokonale zná prodávané produkty – dramaturgický plán, obsazení her, výhody předplatného, ceny atd., zná členy uměleckého souboru vč. hostujících umělců,
- zdokonaluje se v práci s počítačem, pružně reaguje na nové programy, (zpětná vazba, vývoj),
- přispívá informacemi do jednotného analytického systému a kontroluje návaznosti ze svého hlediska, o eventuelních problémech okamžitě informuje manažera obchodu,
- iniciativně vyhledává nové formy prodeje,
- obchodní náměstkyni upozorňuje na možná rizika plynoucí z plánování či špatného obchodního odhadu,
- k daným úkolům přistupuje iniciativně,
- v rámci vzájemné zastupitelnosti předává získané informace ostatním pracovním obchodního oddělení,
- účastní se pravidelně porad obchodního oddělení s ředitelem a porad velkého vedení,
- vykonává další práce podle pokynů přímého nadřízeného pracovníka, které odpovídají sjednanému druhu práce,
- je podřízena obchodní náměstkyni.

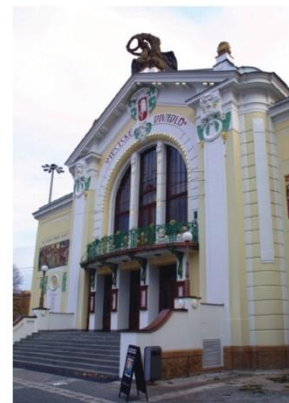
Příloha 3



Východočeské divadlo Pardubice přijme REFERENTA OBCHODNÍHO ODDĚLENÍ jako zástup za mateřskou dovolenou

- Náplň práce**
- aktivní komunikace se zákazníky
 - práce na pokladně a veškeré činnosti související s prodejem vstupenek (příjem objednávek, rezervace, fakturace.....)
- Požadujeme**
- středoškolské vzdělání ukončené maturitou
 - uživatelská znalost práce na PC
 - dobré komunikační schopnosti
 - řidičský průkaz sk. B
 - nástup od 1. září 2009

Bližší informace poskytne pí Pecháčková
tel.: [REDACTED]



Příloha 4

Prosbu o vyplnění dotazníku

Vážení zaměstnanci divadla, milé kolegyně, milí kolegové,

se svolením pana ředitele se na Vás obracím s prosbou o pomoc při sběru dat potřebných k vypracování diplomové práce. Studuji v 2. ročníku navazujícího studia na Fakultě ekonomicko-správní Univerzity Pardubice a jako téma své diplomové práce jsem si vybrala „Strategickou analýzu lidských zdrojů a jejich využití ve VČD“ se zaměřením na motivaci zaměstnanců. Vyplněním a odevzdáním dotazníku mi můžete velmi pomoci.

Dotazník je zcela anonymní. Vyplněný ho prosím vhoďte nejpozději **do 19. března** do hlasovací bedýnky na vrátnici divadla.

Za spolupráci předem velice děkuji.

Jana Hurychová
(obchodní oddělení)

Dotazník na spokojenost zaměstnanců

1. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:

- a) střední odborné s vyučením
- b) střední odborné s maturitou
- c) vysokoškolské

2. Napište Vaše pracovní zařazení (stačí obecně)

3. Jste spokojen(a) s úrovní odměňování?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

4. Jaká forma pobídky Vás víc stimuluje k vyšší pracovním výkonům?

- a) pozitivní (např. pochvala, odměna...)
- b) negativní (např. hrozba srážky ze mzdy, pokárání...)

5. Co se Vám v divadle líbí, co oceňujete?

6. Co se Vám naopak nelíbí, co by se mělo zlepšit?

7. Která z uvedených forem odměn Vás nejvíce motivuje, které motivační faktory jsou pro Vás nejvíce důležité? A jak jsou podle Vašeho názoru splňovány? Zakroužkujte:

Vysoká účinnost (důležitost)	Méně účinnost (důležitost)	Málo účinnost (důležitost)	Téměř žádná účinnost	Absolutní neúčinnost	Odměna, motivační faktor	Není splňováno vůbec	Téměř není splňováno	Málo splňováno	Méně splňováno	Zcela splňováno
5	4	3	2	1	pochvala, uznání dobře odvedené	1	2	3	4	5
5	4	3	2	1	zvýšení odpovědnosti	1	2	3	4	5
5	4	3	2	1	lepší pracovní podmínky	1	2	3	4	5
5	4	3	2	1	zvýšení platu	1	2	3	4	5
5	4	3	2	1	mimořádná peněžitá odměna	1	2	3	4	5
5	4	3	2	1	vzdělávací kurz hrazený zaměstnavatelem	1	2	3	4	5
5	4	3	2	1	povýšení	1	2	3	4	5
5	4	3	2	1	podíl na výsledcích hospodaření podniku	1	2	3	4	5
5	4	3	2	1	příspěvek na důchodové pojištění	1	2	3	4	5
5	4	3	2	1	příspěvek na stravování	1	2	3	4	5
5	4	3	2	1	spolupráce s kolegy (atmosféra)	1	2	3	4	5
5	4	3	2	1	kvalitní zaškolení	1	2	3	4	5
5	4	3	2	1	organizace práce	1	2	3	4	5
5	4	3	2	1	pracovní doba	1	2	3	4	5
5	4	3	2	1	jistota práce	1	2	3	4	5
5	4	3	2	1	bezpečnost práce	1	2	3	4	5
5	4	3	2	1	technické zajištění (podmínky) práce	1	2	3	4	5
5	4	3	2	1	informovanost uvnitř organizace	1	2	3	4	5

8. Jste:

- a) muž
b) žena

9. Váš věk:

- a) do 30 let
b) 31 – 40 let
c) 41 – 50 let
d) 51 – 60 let
e) 61 a více let

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku.