

Analýza personálního řízení ve vybrané firmě

Anna Krieglerová

Bakalářská práce
2018



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav ekonomie

akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Anna Krieglerová**

Osobní číslo: **M15164**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Management a ekonomika**

Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza personálního řízení ve vybrané firmě**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Provedte literární rešerši zaměřenou na oblast personálního řízení.

II. Praktická část

- Provedte analýzu personálního řízení ve vybrané firmě.
- Zhodnoťte výsledky analýzy a navrhněte doporučení pro zlepšení úrovně personálního řízení ve vybrané firmě.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Armstrong's handbook of human resource management practice. 14th edition. London: New York, 2017, 738 s. ISBN 978-0-7494-7411-9.

BEDNÁŘ, Vojtěch. Konflikty ve firmách: příčiny, následky, řešení. Praha: Management Press, 2015, 148 s. ISBN 978-80-7261-347-2.

BĚLOHLÁVEK, František. Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr. Praha: Grada, 2016, 182 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5768-1.

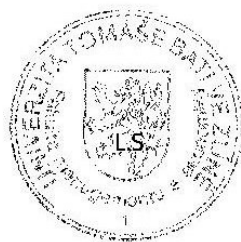
PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2015, 159 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kamil Dobeš, Ph.D.**
Ústav ekonomie
Datum zadání bakalářské práce: **15. prosince 2017**
Termín odevzdání bakalářské práce: **14. května 2018**

Ve Zlíně dne 15. prosince 2017



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Zuzana Dohnalová, Ph.D.
ředitel ústavu

**PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen v případě, že uzavřu licenční smlouvu uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: ANNA KALEČKOVÁ


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá personálním řízením ve vybrané firmě. Teoretická část se zabývá základními poznatky z personalistiky, přiblížení jejích činností a úkolů. Dále je zde přiblíženo strategické plánování firem, zajišťování lidských zdrojů pro firmu od získávání zaměstnanců až po jejich ukončení pracovního poměru ve firmě. Poslední kapitola se okrajově zabývá těmito činnostmi z pohledu malé firmy. V praktické části bylo na základě určených ukazatelů vyhodnocena současná úroveň personálního řízení ve vybraném podniku a dále byla zkoumána spokojenost jejích zaměstnanců pomocí kvalitativního výzkumu. Na základě tohoto výzkumu byla pro firmu stanovena doporučení, díky kterým by se její situace mohla zlepšit.

Klíčová slova:

Personální řízení, personální činnosti, řízení lidských zdrojů, spokojenost zaměstnanců, malý podnik

ABSTRACT

The bachelor thesis deals with personnel management in the selected company. The theoretical part follows up the basic knowledge of human resources, the approach of its activities and tasks. In addition, there is a closer look at the strategic planning of companies, providing human resources for the company, from getting employees to their termination of employment in the company. The last chapter marginally deals with these activities from a small business perspective. In the practical part, based on the determined indicators, the current level of personnel management in the selected company was evaluated and the satisfaction of its employees was examined through qualitative research. Based on this research, recommendations were made for the company to help improve the situation.

Keywords:

Personnel Management, Personnel activities, Human Resources Management, Employee Satisfaction, Small Business

Touto cestou bych velmi ráda poděkovala svému vedoucímu panu Ing. Kamilu Dobešovi, Ph.D. za jeho vstřícné jednání, skvělé podněty a perfektní spolupráci v průběhu celé mé práce.

Dále bych chtěla poděkovat majiteli vybrané firmy za poskytnutí potřebných údajů i spolupráci při tvorbě.

V neposlední řadě bych ráda také poděkovala celé své rodině a všem, kteří mi byli oporou po celou dobu mého studia.

„Všechno, co se dá spravit penězi, je laciné.“

Erich Maria Remarque

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

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	14
1.1 VÝZNAM LIDSKÝCH ZDROJŮ V PODNIKU.....	14
1.2 ÚKOLY PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ.....	15
2 STRATEGIE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	17
2.1 ÚKOLY STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ.....	17
2.2 OBECNÉ STRATEGIE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	18
2.2.1 Řízení orientované na vysoký výkon.....	18
2.2.2 Řízení orientované na vysokou míru oddanosti.....	18
2.2.3 Řízení orientované na vysokou míru zapojení.....	18
2.3 SPECIFICKÉ STRATEGIE LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	19
2.4 USKUTEČŇOVÁNÍ STRATEGIE A REAKCE NA ZMĚNU.....	19
3 ČINNOSTI PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ	20
3.1 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ, JEJICH VÝBĚR A PŘIJETÍ DO PODNIKU.....	20
3.1.1 Získávání zaměstnanců.....	20
3.1.2 Výběr zaměstnanců.....	21
3.1.3 Podoby přijímacího pohovoru.....	22
3.1.4 Přijetí nového zaměstnance.....	23
3.2 VZDĚLÁNÍ A PÉČE O ZAMĚSTNANCE.....	24
3.2.1 Vzdělávání zaměstnanců.....	24
3.2.2 Péče o zaměstnance.....	25
3.3 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ.....	27
3.3.1 Stimulace.....	27
3.3.2 Motivace.....	28
3.3.3 Motivační nástroje.....	28
3.4 KOMUNIKACE SE ZAMĚSTNANCI.....	29
3.4.1 Pohovory se zaměstnanci.....	29
3.5 UKONČENÍ PRACOVNÍHO POMĚRU.....	31
3.5.1 Ukončení pracovního poměru pohovorem.....	31
4 SPECIFIKA PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ V MALÉ FIRMĚ	33
4.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V MALÉ FIRMĚ.....	33
4.1.1 Personální práce v malých firmách.....	33
4.2 KLADY A ZÁPORY SPOLUPRÁCE V MALÉM KOLEKTIVU.....	34
5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	36
II PRAKTICKÁ ČÁST	37
6 ZÁKLADNÍ INFORMACE O VYBRANÉ FIRMĚ	38
6.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY.....	39
7 SOUČASNÁ ÚROVEŇ PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ V PODNIKU	41

7.1	ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ NOVÝCH PRACOVNÍKŮ	41
7.1.1	Získávání pracovníků	41
7.1.2	Příjem pracovníků	41
7.1.3	Dokumenty a úkony spojené s uzavřením pracovní smlouvy.....	42
7.2	ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ NA PRACOVNÍ POZICE	43
7.2.1	Zpracování na pozici obchodního referenta	44
7.2.2	Zpracování na pozici pomocné účetní	44
7.3	ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ A PÉČE O NĚ	45
7.3.1	Odměňování	45
7.3.2	Péče o pracovníky	46
7.4	UKONČENÍ PRACOVNÍHO POMĚRU	46
8	ANALÝZA VYBRANÝCH PERSONÁLNÍCH UKAZATELŮ.....	48
8.1.1	Zastoupení žen	49
8.1.2	Počet podřízených na jednoho vedoucího	49
8.1.3	Průměrný věk zaměstnanců.....	50
8.1.4	Průměrné náklady na jednoho zaměstnance	50
8.1.5	Procentuální nemocnost zaměstnanců.....	51
8.1.6	Počet hodin práce přes čas na jednoho zaměstnance za rok	51
8.1.7	Průměrná denní pracovní doba.....	52
8.1.8	Průměrná měsíční hrubá mzda na jednoho zaměstnance	52
8.1.9	Průměrná měsíční hrubá mzda na pozici THP	52
8.1.10	Průměrná měsíční hrubá mzda na pozici dělníka.....	53
8.1.11	Průměrná měsíční hrubá mzda na pozici obchodního referenta	53
8.1.12	Průměrná hodinová hrubá mzda na jednoho zaměstnance	54
8.2	PERSONÁLNÍ ČINNOSTI VE VYBRANÉ FIRMĚ.....	54
9	ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ.....	57
9.1	CÍL VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ	57
9.2	SBĚR DAT	57
9.3	OSOBNÍ DOTAZOVÁNÍ.....	57
9.4	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU	59
10	VYHODNOCENÍ ZÍSKANÝCH DAT	61
10.1	ÚVODNÍ OTÁZKY	61
10.2	OTÁZKY TÝKAJÍCÍ SE VZÁJEMNÝCH VZTAHŮ A FIREMNÍ KULTURY	61
10.3	OTÁZKY TÝKAJÍCÍ SE VEDENÍ PODNIKU	63
11	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ VE VYBRANÉ FIRMĚ.....	65
11.1	OCHRANNÉ POMŮCKY NA PRACOVIŠTI	65
11.2	DOPLNĚNÍ KVALITNÍCH PROSTŘEDKŮ PRO VÝROBU	66
11.3	OHODNOCENÍ PRÁCE ZAMĚSTNANCŮ DLE SKUTEČNÝCH VÝKONŮ	67
11.4	URČENÍ PRÁV A POVINNOSTÍ JEDNOTLIVÝM POZICÍM	68
11.5	ZLEPŠENÍ VZÁJEMNÝCH VZTAHŮ MEZI ZAMĚSTNANCI A VEDENÍM FIRMY	69
11.6	ZLEPŠENÍ VZÁJEMNÉ KOMUNIKACE NADŘÍZENÝ – PODŘÍZENÝ	69
12	SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI	71
	ZÁVĚR	72

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	73
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	75
SEZNAM TABULEK.....	76
SEZNAM PŘÍLOH.....	77

ÚVOD

Každý podnik je složen z lidí. Vzájemné vztahy mezi zaměstnavateli a zaměstnanci se liší podnik od podniku, pravdou však zůstává, že žádný podnik by nebyl úspěšný bez lidí. Ačkoli je personální řízení považováno za mladou disciplínu, čím dál častěji se stává součástí strategie při řízení podniku. Podnik bez zaměstnavatelů či zaměstnanců je podnikem určeným ke krachu. Lidé jsou to, co daný podnik utváří a co jej vede kupředu. Každý zaměstnavatel by měl v rámci svých možností zajistit pro zaměstnance co nejlepší pracovní prostředí a pracovní podmínky, díky kterým se budou zaměstnanci při své práci cítit dobře a pohodlně.

Vzájemné vztahy mezi zaměstnavateli a zaměstnanci jsou pro firmu velmi důležité. Proto se personální řízení orientuje zejména na jejich vzájemné vztahy, které jsou ovlivněny mnoha faktory. Kvalitní zázemí pro zaměstnance, dostatečná péče o ně a řádné ohodnocení je cílem ke spokojeným zaměstnancům. A právě spokojení zaměstnanci mohou vykonávat svoji práci efektivně, zodpovědně a být ke své firmě loajální. Takoví zaměstnanci posouvají firmu kupředu, pomáhají jí plnit podnikové cíle a rozvíjet její možnosti. Tento fakt by si měl uvědomit každý zaměstnavatel.

Vzhledem k tomu, jak moc jsou vzájemné pracovní vztahy důležité, se i tato bakalářská práce zabývá personální činností ve vybrané firmě. První část práce je určená pro teoretické poznatky a důkladnější poznání probíraného tématu. Druhá část práce se zaměřuje na aplikování těchto poznatků do praxe. Cílem práce bylo zjištění, na jaké úrovni se vybraná firma z hlediska personálního řízení v současnosti pohybuje. Analýza proběhla pomocí získaných dat z interních zdrojů firmy. Aby bylo možné odhalit případné personální problémy firmy, byl ve firmě proveden kvalitativní výzkum pomocí osobních pohovorů se zaměstnanci, během kterého byla zjišťována úroveň jejich spokojenosti s prací i s vedením podniku. Jelikož problémy odhaleny skutečně byly, obsahuje závěr práce i doporučení pro zaměstnavatele, jakým způsobem by tyto problémy mohly být odstraněny.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Jelikož si i vedení vybrané firmy je vědomo důležitosti spokojenosti svých zaměstnanců a během posledních let, kdy se počet zaměstnanců výrazně zvýšil, zaznamenalo menší problém ve vzájemných vztazích, svolilo vedení firmy k výzkumu jejich spokojenosti s vedením firmy a pracovním prostředím. Cílem bylo tedy zjistit, do jaké míry jsou zaměstnanci spokojeni se svojí prací, s pracovním prostředím a v neposlední řadě, i se svým přímým nadřízeným, který je současně majitelem vybrané firmy. Na základě tohoto zjištění bylo možné navrhnout pro zaměstnavatele případné řešení, jak tuto situaci zcela vyřešit, či alespoň zlepšit spokojenost svých zaměstnanců.

Díličními cíli bakalářské práce jsou:

- na základě teoretických poznatků se seznámit s možnostmi péče o zaměstnance, s povinnostmi zaměstnavatele vůči svým zaměstnancům a s činnostmi personálního řízení, které jsou ve firmách běžně prováděny
- pomocí interních dat analyzovat personální činnosti prováděné v dané firmě a analyzovat další ukazatele poskytnuté z interních zdrojů firmy
- pomocí kvalitativního výzkumu odhalit současnou míru spokojenosti zaměstnanců dané firmy
- identifikovat problémy, zjištěné z výzkumů
- navrhnout případná opatření pro zlepšení podmínek a spokojenosti zaměstnanců vybrané firmy

Teoretická část práce vychází z průzkumu poznatků z relevantních zdrojů, uvedených na konci práce. Praktická část je založena na analýze personálních ukazatelů vybrané firmy a kvalitativním výzkumu, který byl ve vybrané firmě prováděn od února do dubna roku 2018. Motivem k vypracování této práce bylo i osobní pozorování vzájemných vztahů ve vybrané firmě z podřízené pozice v období od ledna do prosince roku 2017.

V kvalitativní analýze je využito těchto metod:

- analýza vybraných personálních ukazatelů dané firmy
- strukturovaný pohovor s vybranými zaměstnanci na všech úrovních, vyjma vedení firmy

Stěžejními informacemi pro identifikaci případného problému bylo dotazování pomocí strukturovaného pohovoru, během kterého bylo možné analyzovat současnou spokojenost zaměstnanců s prací, pracovním prostředím a s vedením firmy. Současně bylo možné sledovat i subjektivní názor zaměstnanců na vedení firmy, které během pohovorů nepřímo vyplynulo z jejich ochoty odpovídat na otázky cílené na vedení firmy. Osobní pohovory probíhaly ve zmíněném období vždy na firemní půdě, se svolením vedení firmy během pracovní doby, vždy však v jiných časech, v závislosti na ochotě a možnostech zaměstnanců.

Na základě teoretického průzkumu, analýze personálních ukazatelů vybrané firmy i kvalitativního výzkumu, bylo možné identifikovat problémy v dané oblasti. Poté bylo možné navrhnout možná řešení, která by pro firmu byla přijatelná a uskutečnitelná. Tyto návrhy budou následně i s řádným odůvodněním a identifikovanými problémy předloženy vedení vybrané firmy a doufám, že přispějí ke zlepšení současným vzájemných vztahů ve firmě.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů jinak řečeno personální management, je dle Mužíka (2017, s. 46) promyšlený způsob, jakým budou zaměstnanci v podniku řízeni. Tento postup je strategický a je velmi pečlivě logicky promyšlen. Jde o specifický postup, využívaný při výběru pracovníků, při rozhodování o záměrech a plánech organizace, nebo při výběru politiky, pomocí které budou lidé do podniku zaměstnáváni. Všechna tato rozhodnutí by měla zabezpečit trvalé fungování firmy založené na dobře motivovaných a kvalifikovaných pracovnících.

Podle Koubka (2015a, s. 13) se personalistika zaměřuje především na činnosti, které se týkají lidí a pracovních úkolů spojených s pracovním procesem. Zahrnuje mimo jiné získávání a formování pracovníků, jejich začleňování do pracovního režimu, řízení a formování jejich pracovních výkonů, sledování dosažených výsledků při práci a vzájemné chování pracovníků k práci i k sobě samým. Zkoumá se i spokojenost pracovníků a jejich rozvoj.

1.1 Význam lidských zdrojů v podniku

Tak jako je každý člověk závislý na určitých potřebách, aby přežil, i podnik je schopen fungovat pouze za určitých podmínek.

Mezi základní podmínku patří (Koubek, 2015a, s. 13) propojení čtyř hlavních zdrojů:

- materiálové zdroje
- finanční zdroje
- informační zdroje
- lidské zdroje

První dva zdroje by však ztrácely význam, kdyby nebyl nikdo, kdo by je dokázal shromáždit a přimět ke vzájemnému fungování. Proto hrají lidské zdroje tak významnou roli ve fungování podniku. A aby bylo možné podnik řídit správně a lidé nepřestávali vykonávat činnosti pro podnik potřebné, slouží nám informační zdroje jako jejich pohon. Jinými slovy, jsou informační zdroje ve své podstatě znalosti a dovednosti, které jsou lidé schopni si osvojit a práci si tak ulehčit či obohatit.

Z toho vyplývá, že pomocí lidských zdrojů si podnik zajišťuje dosahování svých cílů. Podle Dyera a Holdera (1988, s. 22-28), které cituje pan Armstrong (2015, s. 48) se za cíl říze-

ní lidských zdrojů považuje dosažení strategického souladu, vysoké oddanosti, vysoké kvality a flexibility.

1.2 Úkoly personálního řízení

Každý podnik má pověřenou osobu, která se zabývá hledáním, získáváním a udržováním pracovníků. V závislosti na velikosti firmy jím může být ředitel malého podniku, až po několika členné personální oddělení ve velkém podniku. Níže uvedený text bude obsahovat hlavní úkoly a funkce personalisty.

Dle Mužíka (2017, s. 47) lze personální řízení charakterizovat jako souhrn všech činností týkajících se vedení pracovníků, kontroly a všech manažerských činností, jež se tohoto procesu týkají. Za stěžejní úkol se považuje vytvoření vhodných pracovních podmínek a prostředí. Tyto podmínky jsou důležité zejména proto, aby byly lidské schopnosti plně využity a tím docházelo k prosperitě firmy. Pracovní prostředí je však důležité i pro zaměstnance samotné, hraje roli zejména v jejich spokojenosti.

Dalšími neméně důležitými úkoly personálního řízení je také vzdělávání stávajících pracovníků a vytváření jejich stabilizace. Zejména proces stabilizace je důležitý v okamžiku, kdy jsou zaměstnanci ve své práci spokojeni. Působí především jako prevence před případnými problémy. Pokud by se situace na trhu práce změnila, mohlo by docházet zejména k odchodu nejlepších zaměstnanců k jiným firmám.

Podle Koubka (2015a, s. 16-17) se o personálním řízení dá říci, že se snaží zařadit správného člověka na správné místo. Zahrnuje mimo jiné i neustálé přizpůsobování lidí měnícím se požadavkům na pracovní místa. Zdaří-li se vybrat správného pracovníka, je možné jeho schopnosti naplno využít, rozvinout a tím zvýšit jeho efektivitu a dochází tak k optimálnímu využívání jeho pracovních sil.

Aby bylo možné dosáhnout požadovaných cílů podniku, je zapotřebí (Koubek, 2015a, s. 18-20) v oblasti lidských zdrojů pravidelně provádět následující úkoly:

1. Definovat hlavní pracovní úkoly a na tomto základě stanovit patřičnou odpovědnost. Následně by mělo dojít k jejich seskupení do pracovních míst, které jsou následně organizovány a efektivně propojovány v rámci jednotlivých odvětví organizace.

2. Provádět analytická šetření pracovních míst, zejména kvůli stanovení zvláštních potřeb.
3. Plánovat a předvídat vývoj podniku včetně předpokladu pracovních míst.
4. Provádět průzkumy na trhu práce, sledovat populační vývoj a v této souvislosti zajišťovat pokrytí potřebných pracovních míst.
5. Získávat pracovníky pro potřeby podniku.
6. Výběr, příjem pracovníků a jejich efektivní rozmístování na pracovní místa s ohledem na plné využití jejich pracovních schopností.
7. Průběžné vzdělávání zaměstnanců a jejich příprava na případné nové požadavky. Požadavky se mohou týkat jak jejich stávajícího místa, tak jiných míst v podniku, na které by šlo pracovníky přeobsadit.
8. Řídit jejich pracovní výkony, prosazovat vhodné způsoby ohodnocování pracovních výkonů.
9. Správa agendy, případné sledování odchodů do penze či propouštění.
10. Snaha pomoci pracovníkům v jejich kariérním růstu, motivovat je, zabezpečit ochranu před diskriminací, ochraňovat jejich zdraví při práci a mnohé další.

2 STRATEGIE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Zabývá-li se podnik ziskem a prosperitou, vždy je přiveden k otázce jakým způsobem toho dosáhne. Logicky z této myšlenky vyplývá, že tvoří-li strategie, jakým způsobem do budoucna jednat, je zapotřebí zahrnout do těchto plánů i lidské zdroje. Jak uvádí předchozí kapitola, jde o jeden ze čtyř hlavních zdrojů, které společně tvoří podnik a pohání jej dopředu.

Michael Armstrong (2015, s. 57-61) způsob řízení označil jako specifický přístup k vytváření a uskutečňování strategií lidských zdrojů, přičemž tyto strategie jsou dále propojovány se strategiemi celého podniku a tím podporují jejich dosažení. Pozornost však není směřována pouze na strategie, významnou roli zde hrají právě lidé. Manažeři se strategických myšlením jsou schopni se zaměřit na budoucnost a jejich chování tak může být systematičtější.

Koubek (2015a, s. 23) uvádí, že personální strategie podniku se týká především dlouhodobých, obecných a souhrnných cílů, které jsou úzce spjaty s personální oblastí. Vychází z potřeby pracovních sil, jejich získáváním, jakým způsobem tuto potřebu pokryjeme a následné rozmístění a hospodaření s jejich pracovními silami. Společně s představou jakým způsobem těchto cílů podnik dosáhne, je možné vytvořit komplexní strategii.

2.1 Úkoly strategického řízení

Aby bylo možné dosáhnout správné strategie je zapotřebí zvolit vhodné strategické řízení. Koubek (2015, s. 24-26) uvádí, že hlavním nástrojem strategického řízení je dlouhodobé plánování. A jelikož žádné plánování se neobejde bez řádné přípravy, je nutné i zde položit pár základních otázek:

1. Jaká je předpokládaná filozofie podniku a jeho postavení na trhu či společnosti?
2. Jakým kladným a záporným faktorům podnik vně společnosti musí čelit?
3. Jaká jsou slabá a silná místa podniku, jakým způsobem je lze využít?
4. Jaké cíle si podnik stanovil a jaká je jeho představa o jejich dosažení?

Z výše uvedených otázek vyplývají pouze obecné představy a cíle. Úkolem strategického řízení lidských zdrojů je položit pár otázek navíc, vyplývající z těch předchozích:

1. Do jaké míry je organizace ochotna řešit nesoulad mezi pracovními místy a jejich zaměstnanci?

2. Jaká je situace ve firmě nyní?
3. Jaké změny jsou nutné k tomu, aby nastal v podniku požadovaný soulad?

Odpoví-li si podnik na tyto základní informace, je možné se rozhodovat o budoucí strategii.

2.2 Obecné strategie řízení lidských zdrojů

Každý člověk je jedinečný a originální, totéž platí o podnicích. Nezáleží na podnikatelské činnosti či úspěšnosti, vždy za těmito výsledky stojí určití lidé se specifickým myšlením a odlišnými dovednostmi. Proto je velmi těžké určit správnou strategii. Armstrong (2015, s. 71-73) však uvádí tři základní přístupy k řízení lidských zdrojů.

1. Řízení orientované na vysoký výkon
2. Řízení orientované na vysokou míru oddanosti
3. Řízení orientované na vysokou míru zapojení

2.2.1 Řízení orientované na vysoký výkon

První typ řízení se soustředí zejména na vysokou výkonnost a efektivitu práce. Důraz je kladen na neustálé zlepšování pracovníků – postupy jsou zaměřené na pečlivý výběr pracovníků, určení a rozvoj jejich schopností, motivace a angažovanost, jelikož právě zmíněné faktory ovlivňují výkon celé organizace. Při výběru zaměstnanců je kladen důraz na odpovídající vzdělání, pobídkové odměňování nebo se soustřeďuje na řízení pracovního výkonu.

2.2.2 Řízení orientované na vysokou míru oddanosti

Druhý typ se zaměřuje spíše na jedince a jeho loajálnost k firmě. Převládá zde snaha, aby zaměstnanci byli loajální a jejich chování bylo regulováno jimi samými v souladu s fungováním podniku. Velký důraz je zde kladen na vzájemnou důvěru mezi členy.

2.2.3 Řízení orientované na vysokou míru zapojení

Třetí obecný typ je v části podobný typu druhému, nicméně odlišuje se tím, že tento způsob poskytuje pracovníkům možnost přispět k úspěchům firmy a tím je stimuluje ke zlepšení výkonů.

2.3 Specifické strategie lidských zdrojů

Specifické strategie de facto doplňují ty obecné, a zaměřují se dle požadavků podniku na konkrétní oblasti. Podle Armstronga (2015, s. 73) mezi specifické strategie řízení můžeme zařadit například:

- řízení lidského kapitálu
- řízení znalostí
- společenská odpovědnost
- rozvoj organizace
- odměňování
- spokojenost zaměstnanců
- a další

Jak je patrné z názvů, každá strategie je zaměřená jiným směrem. Pro některé podniky je důležitá vzdělanost vlastních lidí, jejich rozvoj a spokojenost v podniku, pro druhou organizaci je naopak důležitá úroveň angažovanosti, efektivity a získávání informací o vývoji v oblastech vytvářející přidanou hodnotu.

2.4 Uskutečňování strategie a reakce na změnu

Vytvoří-li si podnik svoji vlastní strategii, je zapotřebí, aby nezůstala pouhým snem, ale stala se skutečností. Její integrace do již zaběhnutého podniku však není jednoduchá. Podle Armstronga (2015, s. 75) je zapotřebí dbát nejen na záměr, ale i na cestu, která k němu povede. Je potřeba se vyvarovat nerozvážným postojům, které by přikazovaly cíl, ale ne dbaly na cestu. Vybranou strategii je nejdříve potřeba transformovat do podoby, díky které ji bude možné přijmout a následně uskutečnit. Její uplatňování a prosazování je v kompetencích liniových manažerů. Jako první je nutné tyto manažery seznámit se strategií, ujistit se, že požadované změny jsou proveditelné a pro podnik dostupné. Poté je potřeba manažery řádně zaškolit. I nadále je však důležité je podporovat a pomáhat jim v případech, došlo-li by během integrace mezi zaměstnance k problémům.

Dle Koubka (2011, s. 25) je však zavádění dlouhodobých strategií, obzvláště u menších firem na pováženu, vzhledem k neustálému vývoji trhu a flexibilitě, s jakou musejí firmy reagovat na změnu. Vhodnou strategií a jejím zavedením proto práce podniku nekončí. Vzhledem k faktu, že dnešní doba je stále rychlejší, vyvíjejí se stále nové produkty, postupy a mnohem více, si žádný podnik nemůže dovolit usnout na vavřínech.

3 ČINNOSTI PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

3.1 Získávání zaměstnanců, jejich výběr a přijetí do podniku

Současná situace na trhu práce je příznivá zejména pro uchazeče o zaměstnání, popř. zaměstnance nespokojené se svojí stávající prací, nicméně pro zaměstnavatele je velmi obtížné sehnat kvalitního kvalifikovaného pracovníka a současně dát do souladu jejich vzájemné požadavky na pracovní náplň a finanční ohodnocení. Proto se následující kapitola bude věnovat oslovováním a získáváním uchazečů, výběr toho nejvhodnějšího adepta a jeho následné zařazení do pracovního procesu.

Aby bylo možné se zaměřit na výběr toho správného pracovníka, je zapotřebí dle Bělohávkova (2016a, s. 30) nejprve určit cíle, kterých chceme díky novému pracovníkovi dosáhnout a jaké požadavky na něj budou kladeny v dané funkci. Jelikož jde o nejdůležitější část, je zapotřebí stanovovat cíle a požadavky opravdu důkladně. Případné chyby by následně mohly vést k selhání pracovníka, nesplnění úkolů, kvůli kterým byl přijat a každá taková chyba stojí podnik peníze.

3.1.1 Získávání zaměstnanců

Druhým krokem po určení kompetencí hledaného člověka, je krok k jeho vyhledání a získání. K získání pracovníka (Bělohávek, 2016a, s. 31) je možné využít zaměstnanců i ve vlastních řadách. Mírnou nevýhodou mohou být náklady spojené s rekvalifikací z jiné pracovní pozice a také fakt, že nový pracovník by mohl přinést jiné znalosti, názory či postoje. Na druhou stranu jde ale o motivační nástroj motivující ostatní zaměstnance. Vidí, že si jejich vedení váží a umožňuje jim kariérní růst.

Poté, co je podnik schopen zodpovědět si na všechny otázky, týkající se náplně práce na dané pozici, požadované znalosti a dovednosti uchazeče, rozpočet na finanční ohodnocení dalšího pracovníka a poté, co je podnik seznámen se situací na trhu práce, je možné veřejně vyslat požadavek na obsazení pracovního místa.

Podle Koubka (2007, s. 71) může být faktorů, které ovlivňují zájem o nabízené pracovní místo několik. V silách podniku je však ovlivnění pouze některých faktorů:

1. Ovlivnění všech faktorů spojené s nabídkou dané pozice.

Je tím myšlen obsah a informační hodnota nabídky, jakou formou nabídku uvedeme na trh a její cílené rozmístění. To vše značnou měrou ovlivňuje zájem o nabíže-

nou práci. Důležité je zejména její vhodné umístění, abychom mohli oslovit co nejvíce lidí s předpokládanými kompetencemi pro vykonávání práce na nabízené pozici.

2. Důležitým faktorem je také popis pracovní pozice a její povaha. Je velmi důležité předem určit pozici, na které se funkce v rámci firemní hierarchie nachází, jaké jsou kompetence s ní spojené a stanovit povinnosti a odpovědnosti vyplývající z pozice. Součástí jsou také požadavky na pracovníka, organizace práce a pracovní doba, pracovní podmínky a určení místa, kde bude práce standardně prováděna.
3. Posledním ovlivnitelným faktorem může být také samotný profil firmy. Jak si firma stojí na trhu, jaké byly její hospodářské výsledky v minulých letech, jaká je pověst firmy. Ve prospěch může hovořit i to, zda jsou pracovníci v daném podniku spokojeni, jakým způsobem jsou ohodnocováni a na jaké úrovni je péče o ně.

Dle Koubka (2007, s. 84-87) je možností jakým způsobem oslovit možné uchazeče mnoho. Častou formou informování uchazečů je využívání inzercí ve sdělovacích prostředcích, přeposíláním informačních emailů, nebo spolupráce s komerčními zprostředkovateli. Mezi další možnosti můžeme však zařadit i spolupráci s úřady práce, nebo pro budoucí zajištění zvolit spolupráci se vzdělávacími institucemi.

3.1.2 Výběr zaměstnanců

Jelikož je pro podnik více než důležité, aby byly pracovní pozice obsazeny těmi správnými lidmi s odpovídajícími znalostmi a dovednostmi, existují prakticky tři cesty, jakým se podnik může vydat k dosažení svých cílů.

Podle Bělohávků (2016a, s. 13-14) je jednou z cest při výběru zaměstnanců určit požadované kompetence na pracovní pozici a dle toho hledáme toho správného člověka. Můžeme se přitom pokusit získat nejen nové lidi, ale hledat je možné i uvnitř podniku. Jde tedy o zaměření se na pracovní pozici a dosazení vhodného člověka.

Druhou cestou je zaměření se na konkrétní osobu. Zdaří-li se rozpoznat jeho silné a slabé stránky, můžeme pro něj vytipovat vhodnou pracovní pozici.

Třetí cesta je variantou druhé, jen s rozdílem, že se zaměříme na budoucnost. Místo zkoumání současných znalostí a dovedností, se zaměříme na potenciál dané osoby a soustředíme se na jeho rozvoj. Tento způsob výběru pracovníků je však zdlouhavý a lze ho apliko-

vat, má-li firma dobrou strategii do budoucna a není-li v současné době pod tlakem z nedostatku pracovních sil.

Za základní metodu výběru pracovníků je dle Koubka (2007, s. 110-111) považován pohovor. Je vhodný zejména z důvodu, že dojde k oboustrannému prohloubení informovanosti. Uchazeč získá podrobné informace o nabízené pracovní pozici a posoudit tak, zda je opravdu vhodný pro toto místo. Zaměstnavatel se seznámí s povahovými rysy uchazeče, s jeho osobností a může tak posoudit, zda se na dané místo hodí. Aby byl pohovor úspěšný, je však třeba, aby se na něj obě strany dobře připravily. A je na rozhodnutí zaměstnavatele, zda bude pohovor probíhat pouze mezi uchazečem a zaměstnavatelem, nebo zda bude přítomná další osoba. Výhodou pohovoru s posuzovatelem může být spravedlivější posuzování uchazeče, méně subjektivních dojmů a také sdílení odpovědnosti za rozhodnutí.

3.1.3 Podoby přijímacího pohovoru

Pracovní pohovor jsou dle Měrtlové (2014, s. 53) nejvíce rozšířenou metodou pro výběr nových zaměstnanců. Podle Tee (2005, s. 5) lze také pohovor charakterizovat jako diskuzi, kterou vede zaměstnavatel s uchazečem cíleně za účelem výběru co nejlepšího kandidáta pro společnost. Během pohovoru můžeme posoudit uchazeče, zda je či není pro nabízenou pracovní pozici vhodný a zda by byl schopen tuto práci vykonávat.

Měrtlová (2014, s. 53) za základní cíle pohovoru uvádí:

- získání více informací o uchazeči
- posouzení pravdivosti informací, které o sobě uchazeč uvádí např. v životopisu
- posouzení uchazečovy osobnosti
- uchazeči poskytnou informace o pracovním místě, o společnosti, o práci uvnitř organizace a vzájemných pravidlech
- položit základ dobrým vzájemným vztahům

Tee (2005, s. 5) však upozorňuje na skutečnost, že pohovory se nemusí vždy nutně týkat pouze pracovní sféry. S různými druhy pohovorů se můžeme setkat již během studií např. pohovor pro přijetí na vysokou školu, nebo na vzdělávací kurz, kde cílem pohovoru může být zjištění osobního růstu studenta jako podklad pro řádné ohodnocení.

Pohovor lze podle Měrtlové (2014, s. 53-54) dále členit a to z hlediska počtu jeho účastníků, nebo také dle obsahu.

Členění pohovorů dle počtu jeho účastníků:

- pohovor 1 + 1
- pohovor před posuzovateli
- postupný pohovor
- skupinový pohovor

Členění pohovorů dle obsahu:

- nestrukturovaný pohovor
- strukturovaný pohovor
- polostrukturovaný pohovor

Jako výběrovou metodu pro obsazování nižších pozic v podniku můžeme použít pohovor 1 + 1. Jde o pohovor, jehož se účastní dvě strany – nadřízený a účastník. Tento typ se používá zpravidla na obsazování pozic s nižší kvalifikací z důvodu, že hodnocení nadřízeného je subjektivní a může se dopustit spousty chyb při výběru. Tento typ pohovoru je však pro účastníka nejméně stresující.

Opakem tohoto typu může být pohovor před posuzovateli. Zde jsou přítomni 3 – 4 zástupci firmy a 1 uchazeč. Zpravidla se pohovoru účastní přímý nadřízený, personalista a psycholog. Podklady pro pohovor jsou připraveny dopředu, pohovor má strukturovanou formu. Pro uchazeče je však tento typ více stresující. Používá se pro obsazování pozic např. vyššího managementu.

O tom, zda bude pohovor úspěšný či ne, rozhodují z velké části dle Tee (2005, s. 8-9) kandidáti sami. Tak jako každá pracovní schůzka vyžaduje přípravu, totéž platí i pro pohovor. Tazatelovy otázky nelze zcela ovlivnit, ale dle připravenosti uchazeče je lze usměrnit a ukázat se tak tazateli v nejlepším světle. Zásadou je však na otázky odpovídat otevřeně a pravdivě.

Po skončení přijímacího řízení zaměstnavatel oznámí, kdo byl v přijímacím pohovoru úspěšný a kdo ne.

3.1.4 Přijetí nového zaměstnance

V případě, že byl uchazeč úspěšný u pracovního pohovoru a zaměstnavatel jej vybral jako nejlepšího kandidáta na pracovní místo, přichází na řadu soubor činností, předcházejí přijetí uchazeče do zaměstnání. Podle Měrtlové (2014, s. 59) si zpravidla zaměstnavatel

s vybraným uchazečem určí termín další schůzky, na které se vzájemně dohodnou na podmínkách pracovní smlouvy, pracovní náplně a stanovení mzdy/platu.

K přijetí uchazeče do zaměstnání je zapotřebí, aby byl ve společnosti založen jeho osobní spis. Požadované osobní údaje poskytnuté společnosti jsou:

- příjmení, rodné příjmení, jméno, titul
- datum a místo narození
- rodné číslo
- adresa trvalého bydliště
- telefon
- národnost
- státní příslušnost
- informace o pobíraném důchodu
- datum vzniku pracovního poměru
- a další ...

Novému pracovníkovi je před nástupem do zaměstnání zapotřebí vytvořit pracovní smlouvu, převzít od minulého zaměstnavatele zápočtový list a seznámit jej s pravidly chování na pracovišti. Povinností pracovníka je před uzavřením smlouvy absolvovat lékařskou prohlídku.

Po podpisu pracovní smlouvy nadřízený pracovník seznámí pracovníka s jeho povinnostmi, zásady BOZP, seznámí jej s ostatními pracovníky a po případném školení je pracovník přidělen na pracovní místo.

3.2 Vzdělání a péče o zaměstnance

Neustálý rozvoj znalostí a dovedností zaměstnanců je pro firmu velmi důležitým faktorem z hlediska spokojenosti jeho zaměstnanců a plnění podnikových cílů. Také péče, kterou zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům je důležitá z hlediska celkového náhledu na atraktivitu zaměstnavatele.

3.2.1 Vzdělávání zaměstnanců

Jelikož i doba jde stále kupředu, je zapotřebí i stávající zaměstnance učit novým věcem. Tato vzdělávání mohou mít dle Mužíka (2017, s. 59) formu krátkodobých kurzů, různých

seminářů, školení apod. Zpravidla bývají úzce zaměřeny především na specializované vzdělání, které daný zaměstnavatel po svých zaměstnancích v daném okamžiku požaduje.

Mezi základní metody, které lze na pracovišti využít ke vzdělávání zaměstnanců jsou dle Měrtlové (2014, s. 119-120) následující:

- instruktáž
- coaching
- asistování
- pověření úkolem
- rotace práce
- a další

Příkladem vhodného rozvoje vzdělání zaměstnance může být právě asistování. Vzdělávaný pracovník je přidělen ke služebně zkušenějšímu zaměstnanci, u něhož si osvojuje dovednosti potřebných nového pracovního úkolu. K následnému rozvoji těchto dovedností může být využita metoda, kdy zaměstnance pověříme úkolem, při němž si upevní získané znalosti a dovednosti, přičemž je jeho práce stále pod nepřímým dohledem zkušenějšího zaměstnance.

3.2.2 Péče o zaměstnance

Zabezpečení péče o zaměstnance a docílení jejich pohody při práci, by měl být jedním z úkolů vedení podniku. Armstrong (2015, s. 509) uvádí, že staráním se o své zaměstnance zaměstnavatel nejen plní své zákonné povinnosti, ale také zvyšují pravděpodobnost, že jeho zaměstnanci budou k podniku více loajální a budou svoji práci vnímat pozitivně.

Jedním z mnoha opatření, zvyšující spokojenost a pohodlí zaměstnanců mohou být dle Armstronga (2009, s. 382-383) také tzv. zaměstnanecké výhody. Slouží ke zvyšování spokojenosti a oddanosti zaměstnanců, čímž zaměstnavatel zvyšují konkurenceschopnost na trhu. Můžeme zde řadit výhody, jako jsou například:

- dodatečné odstupné v případě propouštění pro nadbytečnost
- poskytování podnikových půjček
- poskytování volna z osobních důvodů
- podnikové slevy
- využívání služebních vozů

a další

Druh výhod poskytovaných zaměstnavatelem závisí zejména na jeho ochotě a možnostech do těchto benefitů investovat

Pod pojmem péče o zaměstnance je možno si představit mnoho věcí. Podle Měrtlové (2014, s. 122-127) se péče o zaměstnance však dělí na tři základní oblasti:

- povinná péče
- smluvní péče
- dobrovolná péče

Povinná péče je každému zaměstnavateli dána zákonem a je povinen tuto péči plnit. K povinnosti zaměstnavatele patří i dodržování bezpečnostních pravidel a zajištění ochranných pomůcek pro ochranu zdraví na pracovišti. Zaměstnanci jsou povinni dodržovat bezpečnostní předpisy a vnitřní bezpečnostní předpisy stanovené zaměstnavatelem, používat ochranné pomůcky a zúčastňovat se pravidelných školení.

Podle Komendové (2016, s. 104) je zaměstnavatel povinen řádně proškolit všechny příchozí pracovníky a zajistit pravidelná školení pro stávající zaměstnance, která se musejí konat v pracovní době a náklady na ně vynaložené musí nést podnik.

Mezi další péči o zaměstnance patří například i stanovení pracovní doby v souladu se zákonem, určení pracovního režimu, nebo služby, které zaměstnavatel poskytuje svých zaměstnancům na pracovišti.

Podle Komendové (2016, s. 88-89) je základní povinností zaměstnavatele při vznikajícím pracovním poměru seznámit zaměstnance s důležitými body pracovní smlouvy.

Seznámení musí obsahovat alespoň tyto základní body:

- místo výkonu práce
- druh práce, pro kterou je zaměstnanec přijímán
- datum vzniku pracovního poměru
- v případě smlouvy na dobu určitou je zapotřebí vymežit konec její platnosti
- délka placené dovolené, kterou si zaměstnanec může nárokovat
- délka výpovědní lhůty, kterou je nutné v případě rozvázání poměru dodržet
- základní částku mzdy
- délku pracovního dne

a další

Tuto informační povinnost může zaměstnavatel splnit jak písemnou formou, tak jmenovací listinou či jiným písemným dokumentem. O délce placené dovolené a době výpovědních lhůt může zaměstnavatel informovat prostřednictvím odkazů na platné právní předpisy.

3.3 Motivace zaměstnanců

Je obecně známo, že člověk je ve své práci či v jakékoli jiné činnosti, kterou vykonává, nejproduktivnější pouze v případech, kdy si vytvoří ke své práci vztah, či za jeho činy stojí jiné cíle a sny. Vykonává-li člověk činnost, která ho uspokojuje, naplňuje jeho potřeby a touhy, dokáže podat maximální výkon. Tento jev můžeme pozorovat u sportovců, kteří jsou schopni podat často až neuvěřitelný výkon. Naopak člověk nespokojený s úkolem, který mu byl zadán, může být mrzutý a jeho produktivita pravděpodobně prudce klesne. Jelikož pracovníci jsou nedílnou součástí firem, tato kapitola se zaměří na motivaci zaměstnanců a zvýšení jejich spokojenosti v práci. Podle Armstronga (2016, s. 188 – 189) existují dva různé druhy motivace – a to motivace vnitřní a motivace vnější.

Podle Lewthwaite (2007, s. 146) vycházíme při motivaci ze základních předpokladů:

- podniky existují, aby sloužily lidem
- podniky a lidé se navzájem potřebují
- nejsou-li potřeby podniku a lidí v souladu, může docházet k jejich vzájemnému využívání, což může mít negativní dopad na podnik, nebo pracovníky
- budou-li vzájemné vztahy v podniku dobře uzpůsobeny, může z toho plynout užitek pro obě strany

Tyto předpoklady jsou stejné jak pro velký, tak pro malý podnik.

3.3.1 Stimulace

Podle Plamínka (2015, s. 16-17) je stimulace pracovníků nejjednodušší formou, jak udržovat či zvyšovat produktivitu zaměstnanců při práci. Spočívá v tom, že kompenzujeme nepohodlí spojené s výkonem práce nějakým vnějším stimulem. Nejčastějším typem vnějšího stimulu jsou finanční odměny. Zkráceně jde o proces, kdy dokud zaměstnavatel vydává určitou formu stimulu, respektive dokud neustále svým pracovníkům vynahrazuje nepohodlí spojené s prací, zaměstnanci jsou ochotni pracovat a lze předpokládat, že práce bude

probíhat. Velkou nevýhodou stimulů je fakt, že pokud je zaměstnavatel přestane poskytovat, přestanou jeho zaměstnanci pracovat.

Adair (2005, s. 104-105) ve svém díle uvádí, že odměňování pracovníků pomocí finančního ohodnocení by mělo být spravedlivé. Aby byl podnik schopen ohodnocovat své zaměstnance spravedlivě, měl by si první položit následující otázky:

- Do jaké míry bude mzda složena z fixní a variabilní složky?
- Je plat závislý na výkonu?
- Budeme odměňovat na základě práce celého týmu, nebo jednotlivce?

Zaměstnavatel by měl své zaměstnance odměňovat spravedlivě, na základě skutečně dosažených výsledků.

3.3.2 Motivace

Také motivace je jedním z možných forem zvyšování produktivity zaměstnanců. Motivace je (Plamínek, 2015, s. 16-17) vnitřním motivem, který nám přináší obrovskou výhodu – podaří-li se nám odhadnout správné motivy daného člověka, můžeme si tím zajistit jeho pokračování ve výkonu i bez vnějších stimulů. Správně motivovaný člověk vykonává svoji práci svědomitě a s nadšením. Stinnou stránkou této metody může být pouze fakt, že cesta k motivaci, ať už druhého či sebe sama, je namáhavá a delší, než stimulace vnějšími vlivy. Obě tyto varianty se sice mohou vzájemně vylučovat, ale také se mohou velmi dobře doplňovat.

Podle Adaira (2005, s. 105) můžeme dobře motivovaným zaměstnancům projevit uznání, které nemusí mít vždy formu finanční odměny. Zaměstnavatel svým zaměstnancům, kterých si váží za dobře vykonanou práci či oddanost pro firmu, může jako odměnu poskytnout například další placené volno, věnování poukázky na společenskou událost či večeři, nebo jej odměnit drobným dárkem.

3.3.3 Motivační nástroje

Abychom si pod pojmem „motivace“ uměli představit i konkrétní příklady, následující kapitola stručně představí nejjednodušší motivační nástroje.

Jak uvádí Bělohlávek (2016b, s. 18) jedním z motivačních nástrojů je pochvala. Dokáže-li zaměstnanec splnit požadované úkoly či se kladně vyznamená jiným způsobem, můžeme ho dále motivovat touto formou. Aby správně splňovala svůj účel, měla by být zaměřená

na konkrétní osobu, jež chceme chválit a měla by být doplněná vhodnými otázkami. Pochvala může být ještě účinnější, přidáme-li k ní nějakou formu odměny – např. finanční či umožnění pracovního růstu. Bohužel, velká část zaměstnavatelů nepřikládá pochvale velký význam a zřídka jí využívají.

Opačným nástrojem může být kritika. Zatímco pochvala nabádá pracovníka k pokračování v činnosti, kritika jej upozorňuje, aby se daným způsobem již více nechoval či práci nevykonával. Jedná se o negativní formu motivace, opět by měla být zaměřena na konkrétního člověka a měla by být formulována a oznamována důstojným způsobem. Aby tato technika byla účinná, je vhodné ji doplnit o postih, který odpovídá závažnosti činu vykonaný pracovníkem. Mezi takové postihy může patřit například snížení prémie, pokárání, přiřazení jiné (horší) práce, nebo při hrubém porušení uvolnění z práce na základě paragrafu 55 ZP.

Posledním zmíněným nástrojem je zadávání vhodných úkolů vhodným lidem. Dojde-li k přizpůsobování lidí úkolu, dle Plamínka (2015, s. 18) v podstatě nutíme zaměstnance přijmout úkol tak, jak byl zadán, bez ohledu na jejich názor či výhrady. Aby lidé takový úkol přijali a vykonali, je zapotřebí značné stimulace i kontroly, aby i takový úkol byl vykonán pečlivě. Při plnění nevhodných úkolů může mezi zaměstnanci a vedením docházet ke zbytečným konfliktům. Proto, umožňuje-li to situace v podniku, je vhodné přizpůsobovat úkoly podle lidí či na daný úkol pečlivě vybrat, kteří zaměstnanci by se pro jeho zhotovení nejvíce hodili. Podle Bělohávka (2016b, s. 18) je vhodný i postup pomalého dávkování úkolu a zadání jasných instrukcí k jeho splnění. Pro následné vyhodnocení je důležitá zpětná vazba o vypracování úkolu.

3.4 Komunikace se zaměstnanci

3.4.1 Pohovory se zaměstnanci

Podle Laufera (2008, s. 134) je pohovor jedním z nejúčinnějších nástrojů vedení lidí. Osobní pohovor může lépe zapůsobit na pracovníky při nápadech či úmyslech vedoucího směřující k úspěchu společnosti. Porovnáme-li osobní pohovor s písemnými informacemi, zjistíme, že osobní pohovor má mnohem větší efekt. A to zejména proto, že:

- vyřčená slova můžeme zdůraznit držením těla, očním kontaktem, gesty, nebo jinými projevy neverbální komunikace
- pocity lze lépe popsat při osobním pohovoru, nežli slovy na papíře

- řečí těla můžeme lépe odhadnout postoj partnera
- druhá strana může na naše názory ihned reagovat jinou myšlenkou, případně může zaujmout stanovisko

Zároveň dle Mentzela (2004, s. 16-17) správně vedený pohovor může přinést mnoho výhod. S přihlédnutím na důvody, kvůli kterým byl pohovor veden, lze očekávat změnu zejména v těchto oblastech:

- odstranění problémů s nedorozuměním
- vzájemné vztahy se mohou stát otevřenějšími a upřímnějšími
- podpoření pocitu sounáležitosti vznikající problémy budou řešeny společně
- zvýší se pochopení pracovníka pro změny v podniku a mnoho dalších

Při vedení pohovorů je důležité si uvědomit, že zodpovědnost za pohovor mezi nadřízeným a jeho podřízeným nese vždy nadřízený. Proto by si nadřízený měl vyčlenit na pracovníka dostatek času, měl by být trpělivý k jeho námitkám a aktivně podřízeného poslouchat. Vhodným vhladem do problému je také podívat se na pochybnosti z úhlu pracovníka. Neměla by být během pohovoru opomíjena i pocitová stránka věci, neboť lidé, vycházející spolu po stránce lidské, společně naleznou snadnější řeč i po stránce věcné.

S ohledem na správnou přípravu pohovoru je zapotřebí dle Laufera (2008, s. 136-137) si připravit důvod pohovoru, zajistit řádné podklady, připravit si pohovor a případnou argumentaci. Je také zapotřebí tento pohovor podřízenému ohlásit s dostatečným předstihem, aby i on měl prostor k tomu, se na pohovor připravit.

Mendlíková (2007, s. 89) také připomíná, že na pohovor je zapotřebí se připravit po všech stránkách a to, po stránce:

- psychologické
- strategické
- slovní

Strategickou stránku věci zmínil již Laufer (2008, s. 136-137) ve výše uvedeném odstavci, že je zapotřebí si připravit podklady a mít dostatek informací k vedení pohovoru.

Psychologickou stránkou věci je zde míněno zejména to, aby vedoucí pohovoru se zaměstnancem měl dostatek energie v případě, že se jedná o náročnější pohovor, nebo je předpoklad, že by jím pohovor mohl být.

Podle Mentzela (2004, s.18-19) i Mendlíkové (2008, s. 89) bychom se měli vyvarovat především chybám, kterých se mnozí zaměstnavatelé, při vedení pohovorů se svými zaměstnanci, dopouštějí.

Mezi tři nejčastější chyby při vedení pohovoru se řadí:

- nedostatek volného času na pohovor
- nedostatek informací k probíranému problému
- chybná kritika

Další faktory, které přispívají k neúspěšně vedenému pohovoru, jsou i nevhodně zvolené prostředí bez možnosti nerušené atmosféry, nadřizený neudal podřízenému důvod jejich pohovoru. V neposlední řadě je i neustálé přerušování podřízeného nadřízeným.

V případě řešení konfliktu pohovorem, bychom dle Bednáře (2015, s. 26-27) měli mít na paměti, že efektivního řešení lze dosáhnout pouze v případě, kdy naše vzájemné problémy udržíme v určitých mezích. V případě, že tento konflikt zasahuje do pohody ostatních zaměstnanců, či snad dokonce zákazníků, stává se tento konflikt velmi nebezpečným.

3.5 Ukončení pracovního poměru

Mezi nepříjemný úkol zaměstnavatelů patří i ukončení pracovních poměrů zaměstnanců. Důvody pro tento krok mohou být různé, vždy by však zaměstnavatel měl být schopen zaměstnanci tento krok odůvodnit.

3.5.1 Ukončení pracovního poměru pohovorem

Úkolem osobního pohovoru s podřízenými může být i uvolnění pracovníka z pracovního poměru. Podle Bělohlávka (2017, s. 109) se mohou tyto pohovory uskutečnit z důvodu uvolnění pracovníka pro nadbytečnost, v případě jeho časté absence, nebo při sníženém pracovním výkonu. Může ale nastat situace, kdy je nutné pracovníka propustit pro narušování vztahů na pracovišti, nebo pro hrubé porušování pracovní kázně. V případě propouštění pro nadbytečnost se jedná o věc nepříjemnou, dle Bělohlávka (2017, s. 110-111) má tento krok pro propuštěného zaměstnance často velmi negativní sociální dopad na něj i na celou jeho rodinu.

Rozhodnutí, které musí zaměstnavatel učinit, má také několik kritérií, ke kterým může být při výběru přihlíženo:

- pracovní kázeň
- zdravotní stav
- kvalifikace
- pracovní výsledky
- vztah k organizaci
- sociální hledisko

To, zda je zaměstnanec často nemocný, nemá slušné jednání k ostatním lidem, nepodává žádné výjimečné výsledky a mnoho dalšího může usnadnit zaměstnavateli rozhodování, koho propustí pro nadbytečnost. Ve velké většině jsou vždy první propuštěni problémoví zaměstnanci, kteří jakýmkoli způsobem narušují pracovní vztahy a morálku na pracovišti.

Výběr mezi dalšími kritérii je složitější, zaměstnavatelé či manažeři mohou mít problém s tím, zda při výběru upřednostnit stránku výkonnostní či sociální.

Tento důvod pro propuštění zaměstnanců může pozitivně i negativně ovlivnit ostatní zaměstnance.

Dalším důvodem pro uvolnění pracovníka z pracovního poměru dle Bělohávkova (2017, s. 116-117) může být i jeho častá absence na pracovišti. Příčiny těchto nepřítomností však nemusejí mít původ pouze v lenosti či nezodpovědnosti zaměstnance, ale mohou být způsobeny i skutečnými zdravotními problémy kvůli špatným pracovním podmínkám, nebo z důvodu přetížení častými pracemi přes čas.

Tento problém by měl být řešen pohovorem s pracovníkem, vysvětlením mu významu jeho přítomnosti pro kolektiv i firmu a snahou najít řešení jeho potíží.

Ať už je příčina pro propuštění zaměstnance jakákoli, dle mého názoru by měl zaměstnavatel zaměstnanci vždy jasně a objektivně odůvodnit jeho rozhodnutí, případně mu nabídnout pomoc při hledání dalšího zaměstnání.

4 SPECIFIKA PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ V MALÉ FIRMĚ

4.1 Řízení lidských zdrojů v malé firmě

Pro fungování podniku je zapotřebí zajistit správný chod a dlouhodobý vývoj. A stejně jak je tomu i u velkých korporací, je personální řízení důležitým aspektem ke správnému fungování i v malých firmách.

Podle Evangelu (2013, s. 12-13) bývají malé a střední firmy rodinnými podniky, které zpravidla vznikly pomocí malého prodeje v domácích prostorách díky zainteresování do oboru, ve kterém podnikají. Postupem času se z podnikání jednotlivce stane fungující malá firma, kterou tvoří kolektiv několika málo osob, které jsou stejně jako zakladatel zapálení pro obor. Výhodou takového podniku je obvykle fakt, že se dokáže rychle přizpůsobit změnám a situaci na trhu, velmi dobře znají svoje okolí a lze uvnitř firmy rychleji a snadněji zavést změny. Důvodem je zejména přímá pružná komunikace zaměstnanců s vedením, často v takovém podniku figurují i rodinní příslušníci, díky čemuž se dá předpokládat vzájemná pomoc a pochopení.

Značnou nevýhodou takových podniků je, že dochází nejen k neefektivitě práce, jelikož vedení firmy často nestanoví popis procesů a tím dochází k „vymyšlení vymyšleného“, ale zejména v mezilidských vztazích může docházet ke konfliktům, kterým se nedostává řešení. Pro pochopení problematického fungování malého podniku v mezilidských vztazích je i to, že lidé raději pracují pro neznámého zahraničního obchodníka, nežli pro konkrétní osobu. U zaměstnanců může docházet k závisti či pocitu, že nejsou dostatečně ohodnoceni ze strany firmy.

4.1.1 Personální práce v malých firmách

I v malých firmách, v důsledku zvyšování konkurence a náročnosti na podnik, je důležité zabývat se stejnými manažerskými činnostmi jako v podniku velkém. Podle Měrtlové (2014, s. 19) i v malých podnicích se věnují činnostem jako je plánování, organizování, vedení a kontrola. Na rozdíl od velkých firem zde jsou tyto činnosti prováděny v menším rozsahu. Je to způsobeno zejména z důvodu, že podnik nemá dostatek financí na přijetí zaměstnance, který by se specializoval výhradně na tyto činnosti. Proto tuto práci nejčastěji vykonává majitel firmy, popřípadě se o ni dělí s účetní.

Personální agenda se často omezuje pouze zákonem požadovanou agendu personální evidence, agendu týkající se zdravotního stavu zaměstnanců a zákonem stanovených povinných školení, a základní personální činnosti týkající se zaměstnanců jako je jejich:

- získávání
- přijímání
- odměňování
- rozmisťování
- propouštění

Budování podnikové kultury a rozvoj lidského potenciálu je u malých firem řešeno pouze okrajově, získávání zaměstnanců se zde řeší často až poté, co vznikne potřeba dalšího zaměstnance.

4.2 Klady a zápory spolupráce v malém kolektivu

Tým, jako skupina spolupracujících lidí chápající zodpovědnost vůči podniku, je nedílnou součástí každé firmy. Obzvláště dnes, kdy jsou kladeny stále větší a větší nároky na techniku, pracovní postupy, zrychluje se životní tempo, je velmi přínosné, jsou-li vytvořeny pracovní týmy, ve kterých dochází ke vzájemné podpoře členů. Podle Kubátové (2013, s. 203-205) dřívější systém založený na podnikové hierarchii se stává méně častým jevem v řízení podniku. Zmíněný systém funguje na hierarchii podniku, kdy se očekává, že výše postavený zaměstnanec bude vědět více než podřízený. Jinými slovy, nejvyšší v podniku by měl mít informace o všech pracovních úkonech v podniku, znát je detailně a měl by být schopen poradit svým podřízeným v případě potřeby. Stává se tudíž nepostradatelným. Tento způsob řízení by mohl fungovat v malých podnicích, nikoli však ve velkých korporacích či výrobních firmách. Navíc v případě nenadálé události, kdy ředitel nebude schopen svým zaměstnancům poradit, ohrožuje podnik v jeho fungování.

A proto jsou stanovovány pracovní týmy. Jejich základní myšlenkou je, že více hlav ví více. Funguje na předpokladu, že každý člen přinese do týmu nové myšlenky, nápady či znalosti, a společně mohou dosáhnout konstruktivnějších řešení v kratší době. Pojátkem týmu je společný cíl, kterého se snaží dosáhnout. A právě zde je rozdíl mezi hierarchicky postaveným systémem a týmem – v týmu jsou si všichni členové rovni a všichni nesou plnou odpovědnost za výsledek celého týmu. Soutěživost mezi členy zde není žá-

doucím jevem, naopak jsou si všichni členové vědomi, že nebudou-li znát odpověď na otázku, mají ostatní členy týmu, aby jim pomohli nalézt správnou odpověď.

5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Hlavními úkoly personálního řízení ve firmách je zajištění lidských zdrojů. Zajišťuje úkoly jako je získávání zaměstnanců, jejich výběr a následné přijetí do podniku. Dále se stará o kvalitní zapracování pracovníka, jeho řádné proškolení a umístění na pracovní pozici, pro kterou byl přijat. Mezi další činnosti patří také ukončení pracovního poměru zaměstnance, při jeho pracovním selhání, či z dalších pádných důvodů. Podnik také musí zajistit vedení zákonem stanovené agendy, která obsahuje osobní údaje o zaměstnancích jako je například jméno, příjmení, rodné číslo či adresa trvalého pobytu.

Mezi další povinnosti zaměstnavatele patří i řádné proškolení nových zaměstnanců, včetně jejich seznámení s bezpečnostními a pracovními pravidly a dále také pravidelné periodické školení. Musí také zajistit řádné ochranné pomůcky všem pracovníkům, jejichž pracovní pozice je vyžaduje. Součástí péče o zaměstnance je také stanovení pracovní doby a pracovního režimu zaměstnanců. Zaměstnavatel by měl svým zaměstnancům poskytnout sociální zázemí a dbát na to, aby se zaměstnanci na svém pracovišti cítili dobře a bezpečně.

Řízení lidských zdrojů pro firmu je velmi důležité, rozsah činností, které jsou ve firmě prováděny, jsou však ovlivněny i velikostí firmy. V malých podnicích nemusí být vždy prostor pro přijetí specializovaného člověka na tyto úkoly. Mělo by se s těmito činnostmi však počítat i při tvorbě podnikové strategie, která je důležitá pro stanovení a dosažení firemních cílů. Stejně tak důležité je i budování firemní kultury. V případě malého podniku je zapotřebí stanovení pravidel jako v podniku velkém, zaměstnanci však mají mezi sebou bližší vztahy. Zaměstnavatel by měl znát zejména v malém podniku všechny činnosti, které jeho zaměstnanci ve firmě vykonávají, stane-li se však nepostradatelným, nelze tento způsob řízení aplikovat i ve velkých firmách.

Vhodnou variantou, pro řešení různých druhů problémů se zaměstnanci, jako prevencí před nimi, nebo jako výběrová metoda pro přijetí do podniku může být i osobní pohovor se zaměstnanci či uchazeči o práci. Během přijímacího pohovoru může být přítomen pouze uchazeč a zaměstnavatel, nebo se může pohovoru účastnit i jazykový specialista či psycholog. Dalším typem pohovoru může být hodnotící pohovor, během kterého je se zaměstnancem probírán jeho pracovní výkon za určité období. Nepříjemným pohovorem se zaměstnanci může být i pohovor z důvodu rozvázání pracovního poměru, či pohovor k vyřešení problémů, které by mohly k tomuto rozhodnutí vést. Vždy je však nutné se na pohovor připravit.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 ZÁKLADNÍ INFORMACE O VYBRANÉ FIRMĚ

Vybraná firma má právní formu společnosti s ručením omezeným. Sídli ve Zlínském kraji, nedaleko krajského města. Počátky vzniku společnosti sahají do roku 1994, ačkoli právní formu nabyla společnost až v roce 2006, do té doby zakladatel firmy podnikal pouze jako osoba samostatně výdělečně činná. Z počátku se firma zabývala zejména prodejem elektrických zdrojů pro chovatele zvířat, později svůj sortiment výrazně rozšířila o vybavení potřebné nejen pro drobnochovatele, ale i pro velké chovy zvířat běžně chované v České republice. V současné době společnost zaměstnává kolem 13 zaměstnanců, je proto považována za malý podnik. V posledních 5 letech se firma mimo prodejní činnost také aktivně snaží o rozšíření své vlastní výroby a to primárně kovových výrobků a víceúčelových montovaných hal. Důvodem pro toto úsilí je zejména snaha osamostatnit se a lépe tak naplnovat požadavky a očekávání svých zákazníků. Díky této snaze získala výhradní zastoupení italské firmy na výrobu kovových spon v České republice. Společnost také obchoduje nejen s firmami v České republice, ale také se společnostmi v zahraničí, např. s Francií, Velkou Británií, Německem a USA.

V podniku dochází k neustálému rozšiřování sortimentu i objemu prodeje, a proto se vedení firmy rozhodlo o přesunutí svého prodeje do výrazně větších prostor v lépe umístěné lokalitě a současně pořídila prostory, splňující nároky na vlastní výrobu.

Za neustálým rozvojem společnosti stojí výhradně její zakladatel a současně jediný společník a jednatel. Jeho podnikatelský záměr vyplynul zejména z jeho osobních zájmů a potřeb s tím spojených. Těmto zájmům se zakladatel věnuje do dnes, mnoho prodávaných výrobků testuje osobně ve své praxi. Proto je společnost ve své oblasti vysoce kvalifikovaná a umožňuje poskytnout svým zákazníkům kompletní servis včetně cenných rad, což jsou klíčové vlastnosti úspěšného podnikání.

Společnost se snaží zejména o kvalitní poradenství a služby, na jejichž základě si udržuje své věrné zákazníky. Nové zákazníky se snaží získat prostřednictvím prezentování se na nejrůznějších výstavách ve všech koutech České republiky a taktéž na Slovensku. Vsází také na osobní doporučení svých stávajících zákazníků. Proto každým rokem vydává aktuální katalog s uvedením svého sortimentu a novinek, který je následně na základě firemní databáze zaslán zákazníkům přímo do jejich poštovních schránek. Vzhledem ke specifickému zaměření společnosti zaměstnává, ne výlučně ale převážně, osoby s osobními zkušenostmi s prodáváním sortimentem a s oborem. Díky tomu tvoří tým, který disponuje rozma-

nitými zkušenostmi a je schopen kvalifikovaně poradit zákazníkům nerozdílně na zaměření chovu a požadavcích.

Plány společnosti do budoucna se týkají zejména rozšíření již zmiňované vlastní výroby kovových výrobků. S problémem opožděných dodávek a nedostatku dodavatelů v České republice se společnost potýká již delší čas, proto je zavedení vlastní produkce výroby klíčovým cílem k osamostatnění se a zmírnění výkyvů v dodávkách.

Dle interních ekonomických dokladů firmy bylo možné konstatovat, že firma již dlouhodobě vykazuje zisk, nebylo proti ní vedeno žádné insolvenční řízení a v období 2013 – 2017 firma vždy vyplácela zaměstnancům mzdu ve výplatním termínu.

6.1 Organizační struktura firmy

Nejvýznamnější a nejvyšší funkci v organizační struktuře společnosti zastává majitel, který je současně jednatelem firmy. Díky své funkci je osobou nepostradatelnou pro právní fungování firmy, ale také zajišťuje činnosti top managementu, nábor nových zaměstnanců a zajišťování komunikace se zahraničními dodavateli.

Ve sledovaném období došlo ve společnosti k vytvoření pracovního místa na pozici pomocné účetní/asistentky. Tato pozice zahrnuje nejen běžné účetní úkony, ale také personální činnosti v podobě vedení agendy zaměstnanců, sestavováním pracovních smluv či dohod, nebo jako tichý pozorovatel během osobních pohovorů při náboru zaměstnanců. Celou účetní a daňovou evidenci společnosti však zajišťuje externí účetní s potřebnou kvalifikací pro vykonávání této činnosti. Ostatní personální činnosti jako selekce životopisů, kontaktování uchazečů, přijímání pracovníků, ukončování pracovních poměrů, odměňování a dodržování povinností zaměstnanců má na starosti výhradně jednatel firmy.

V prodejní sféře společnost zaměstnává dvě obchodní referentky, které zajišťují plynulý obchodní provoz. Ve výrobní sféře firma zaměstnává jednoho technickohospodářského pracovníka, dále několik dělníků, svářeče a pomocné pracovníky. Aby byl provoz firmy plynulý a pro zákazníky co nejpřívětivější, firma zaměstnává jednoho řidiče, který zajišťuje rozvoz objednaného zboží po celé České republice a na Slovensku. Všichni pracovníci pracují ve společnosti na plný úvazek, vyjma dvou seniorek, které podnik zaměstnává jako pomocnou sílu pro úklid a nenáročnou pomocnou práci na dohodu o provedení práce. Běžná pracovní doba je v podniku 8,5 hodiny s půlhodinovou pauzou na oběd, kterou mohou pracovníci trávit i mimo prostory firmy. Obchodní referenti mají navíc ranní a odpolední smě-

ny – tyto směny se však v nástupu do práce liší pouze o 1,5h. Důvodem pro odlišnou dobu nástupu do práce je, že ranní směně přísluší rozdílné úkoly, než směně odpolední, čímž si firma zajišťuje plynulé fungování.

Seznam pracovních pozic ve vybrané firmě lze najít v příloze č.1.

7 SOUČASNÁ ÚROVEŇ PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ V PODNIKU

Praktická část bakalářské práce bude zaměřena na personální stránku podniku, způsob získávání a adaptaci nových pracovníků, odměňovací systém a ukončení pracovního poměru.

Bude provedena analýza spokojenosti zaměstnanců dané firmy a následně budou stanovena případná opatření, vhodná ke zlepšení současné situace.

7.1 Získávání, výběr a přijímání nových pracovníků

Vybraná firma se ve sledovaném období potýkala s nedostatkem pracovníků na pozici pracovníka výroby. Vedení firmy proto zahájilo hledání nových pracovníků, přijímacím řízením byl osobní pohovor, který vedl výhradně ředitel podniku, jako pozorovatel byla přítomna firemní účetní.

7.1.1 Získávání pracovníků

Nejčastější způsob, jakým vybraná firma oslovuje potenciální uchazeče o zaměstnání, je pomocí internetových inzercí o práci. Během sledovaného období firma hledala pracovníka na pozici obchodního referenta a také pracovníka na pozici pomocné účetní/účetního. Zatímco vhodného kandidáta na pozici pomocné účetní firma našla v rodinném kruhu, uchazeče na obchodního referenta hledala pomocí inzertního portálu zvaný www.volnamista.cz. Tento portál umožňuje vložení inzerátu pouze registrovaným uživatelům a to pomocí identifikačního čísla vydaného příslušným finančním úřadem, pod kterým daná osoba či subjekt podniká. Tato inzerce je bezplatná a ze zkušeností firmy jde o poměrně navštěvovaný inzertní portál, díky kterému v minulosti vždy obsadila nabízenou pozici. Společnost v minulosti spolupracovala i s Úřadem práce v dané lokalitě, z blíže nespécifikovaných důvodů byl však tento poměr ukončen.

7.1.2 Příjem pracovníků

Příjem pracovníků do vybrané firmy probíhá pomocí osobního pohovoru. Uchazeči si schůzku nejčastěji sjednají přes telefonní pohovor či e-mailem. V občasných případech docházelo k poptávce po práci přímo ve firmě. Tento způsob bez předchozího ohlášení nebyl však příliš úspěšný, jelikož vedoucí podniku nebyl na tyto schůzky zpravidla časově připraven a zasahovaly do jeho denního harmonogramu. Přijímacím řízením do vybrané

firmy je vždy osobní pohovor, který vede výlučně ředitel podniku. Během pohovorů je přítomná i pomocná účetní, jako nezúčastněný pozorovatel.

Prvním krokem je vždy telefonní hovor ze strany uchazeče, kdy jsou mu zodpovězeny základní informace o dané pozici, kde se firma nachází, popřípadě kde bude probíhat výkon práce. V případě, že zájem uchazeče přetrvává, je vedením firmy vyzván k zaslání životopisu na e-mailovou adresu zaměstnavatele a je sjednána doba a místo osobní schůzky, která se koná v co nejkratším časovém horizontu. Pohovory probíhaly až na pár výjimek vždy na provozovně firmy.

Vedení podniku se na pohovory příliš nepřipravuje, během schůzky jsou často pokládány stejné otázky:

1. Jaké jsou Vaše předchozí pracovní zkušenosti?
2. Jaké jsou Vaše znalosti a dovednosti?
3. Jaké byly Vaše důvody pro ukončení pracovního poměru v minulém zaměstnání?
4. Máte povědomí o fungování naší firmy?
5. Jaká je Vaše představa o finančním ohodnocení?
6. Kdy je možný Váš nástup v případě Vašeho přijetí?

Obvykle byly uchazeči schopni na otázky odpovědět. Vzhledem k situaci na trhu práce vedení firmy nekladlo příliš velké nároky na uchazeče, vždy se konala pouze jedna osobní schůzka. Výjimkou byl požadavek na řidičský průkaz skupiny B, kterou uchazeč musel splňovat, jelikož mezi firemní prodejnou a výrobními prostory dochází k neustálému přesunu. Zpravidla byl přijímací pohovor neúspěšný ze strany zaměstnavatele, který v konečném důsledku nebyl pro dané uchazeče zajímavý. Došlo-li však ke vzájemné shodě uchazeče a zaměstnavatele, byl dohodnut termín nástupu, nástupní mzda a uchazeč byl informován o potřebných lékařských úkonech nutných k přijetí. Uchazeč zaměstnavateli poskytl veškeré osobní údaje potřebné k sepsání pracovní smlouvy a tím byl osobní pohovor ukončen.

7.1.3 Dokumenty a úkony spojené s uzavřením pracovní smlouvy

Po dohodě mezi uchazečem a zaměstnavatelem o uzavření pracovního poměru bylo zapotřebí stanovit datum nástupu na pracovní pozici. Obvykle se nástup uskutečnil prvního dne následujícího měsíce, v případě potřeby byl však nástup urychlen, nebo naopak pozdržen dle potřeb zaměstnance.

Aby bylo možné uchazeče zařadit mezi oficiální zaměstnance vybrané firmy, bylo zapotřebí ze strany zaměstnavatele sepsat pracovní smlouvu, stanovit nástupní plat, připravit adaptační plán a zajistit pracovní pomůcky a ochranné pracovní pomůcky pro výkon práce. Pro uchazeče byl také přichystán formulář, zda bude uplatňovat slevy na dani. Ze strany uchazeče pak bylo zapotřebí zajistit potřebná lékařská vyšetření, zejména kvůli zjištění, zda má uchazeč nějaká pracovní omezení a zda je schopen řídit firemní vozidlo. Dále musel uchazeč zajistit účetní dokumenty z minulého pracoviště, kvůli řádnému vedení evidence a přihlášení na úřady.

Pracovní smlouva v dané firmě obsahovala vždy následující údaje:

1. Informace o zaměstnavateli:
název společnosti, sídlo, identifikační číslo, informaci kdo vystupuje za firmu jako jednatel.
2. Informace o zaměstnanci:
jméno a příjmení, datum narození, rodné číslo, adresa trvalého pobytu.
3. Obsah smlouvy:
stanovení doby platnosti smlouvy – zpravidla na dobu určitou po dobu jednoho roku, zkušební doba po dobu tří měsíců od data nástupu, nástupní plat, zdravotní pojišťovna zaměstnance, jakým způsobem a do jakého data je zaměstnavatel povinen vyplatit zaměstnanci mzdu za odpracovanou práci a další náležitosti stanovené zákonem.
4. Místo, datum a podpisy obou zúčastněných stran.

Pracovní smlouva je vyhotovena ve dvou originálech, kdy každý ze zúčastněných stran dostane jeden. K podpisu smlouvy dochází před datem nástupu do podniku, po odevzdání veškerých zdravotních vyjádření a potřebných dokumentů.

Následně je zaměstnanec řádně seznámen s průběhem jeho prvního pracovního dne.

7.2 Adaptace zaměstnanců na pracovní pozice

Začlenění nového zaměstnance do běžného pracovního procesu začíná v dané firmě vždy seznámením se s vnitřním řádem a směrnicemi, upravující chod a mezilidské vztahy na pracovišti. Zaměstnanec se seznámí s pravidly související s bezpečností práce, s povinnostmi používání ochranných pomůcek při výkonu práce a jsou proškoleni v oblasti řízení motorových vozidel. Následně je podroben písemnému přezkoušení.

Během sledovaného období firma hledala pracovníky na pozici obchodního referenta a pomocné účetní. Pracovní místo pomocné účetní bylo vytvořeno na základě stálého rozvoje firmy, nikdy předtím firma tuto pozici ve své organizační struktuře neměla. Účetnictví si spravoval jednatel firmy sám pod dohledem externí účetní. Naopak na pozici obchodního referenta více než 10let působila příbuzná jednatele, u které však ve sledovaném období došlo ke změně bydliště. Tato změna jí dále znemožňovala vykonávat zmíněnou pozici. Z výše popsaných událostí je zřejmé, že firma neměla příliš mnoho zkušeností se zapracováním pracovníků na výše uvedené pozice. Proto se následující kapitoly budou věnovat problému, kterému firma čelila a jak se s ním vypořádala.

7.2.1 Zapracování na pozici obchodního referenta

Adaptační plán na pozici obchodního referenta začíná seznámením se s firemním sortimentem. Následně je zaměstnanci vysvětlen princip fungování účetního systému, který firma používá, jakým způsobem je zpracovávána agenda zákazníků, následně je seznámen s úkony, které bude běžně vykonávat. Pro rychlejší seznámení s prodávaným zbožím je zaměstnanec první dny úkolován zejména vychystáváním přijatých objednávek pro expedici k zákazníkům. Od ostatních kolegů dostane připravené faktury s etiketami pro expedici včetně zboží, které následně vychystá dle objednávek pro odeslání expediční firmou. V následujících dnech se pak pokouší si objednané zboží vyhledat ve skladu samostatně, zapojuje se do přímého prodeje v kamenné prodejně, později se zapojuje i do vystavování vydaných faktur či přijímání zboží na sklad.

Po zapracování je pracovník schopen kvalifikovaně poradit v různých oblastech týkající se nabízeného zboží, připravit zboží zákazníkovi, vystavit běžné doklady s prodejem spojené, přijímá zboží na sklad a má přehled o změnách v dodavatelských cenách. Během sezóny se také účastní jako poradce na veletrzích a výstavách, kterých se firma každoročně účastní.

7.2.2 Zapracování na pozici pomocné účetní

Adaptační plán na pozici pomocné účetní je složitější proces, jelikož je potřeba zasvětit pracovníka do firemní politiky, firemní evidence závazků, pohledávek a dalších úkonů spojené s účetní a daňovou evidencí podniku. Jelikož se jedná o malou firmu, do povinností pomocné účetní také patří správa agendy firemních vozidel, firemních budov, základních dokumentů vztahující se k firmě a vedení evidence zaměstnanců, včetně chystání pracovních smluv a jejich obnovování.

Vzhledem k tomu, že ve sledovaném období podnik přijal na zmíněnou pozici začínající účetní, nejprve byla seznámena s účetním programem a účetní evidencí, evidencí zaměstnanců a evidencí firemních vozidel. Následně ve spolupráci s externím účetním dané firmy zpracovávala daňová přiznání a účetní uzávěrku.

Po zapracování je pracovnice schopna samostatně vést účetní a daňovou evidenci včetně zpracování daňového přiznání pro externí účetní, spravovat veškeré firemní agendy a být nápomocná při přijímání nových pracovníků do firmy.

7.3 Odměňování zaměstnanců a péče o ně

7.3.1 Odměňování

Jak již bylo konstatováno v úvodu, firma je stabilní společnost a ve sledovaném období, i dle vyjádření zaměstnanců, ani v minulosti nebyl problém s výplatou mezd. Výplata mezd je vždy ve výplatním termínu převážně bankovním převodem na účet zaměstnance. Výše mzdy se odvíjí od sjednané částky stanovené v pracovní smlouvě, popřípadě je navýšena dle odpracovaných hodin popř. má-li zaměstnanec nárok na náhradu, uskutečnil-li v daném měsíci pracovní cestu.

Jelikož v rámci pracovní náplně pracovníků výroby je i poskytování služeb u zákazníků, zaměstnavatel poskytuje finanční odměny za služební cesty. Výše odměny je vždy stanovena dle náročnosti prováděné služby a dle doby trvání služební cesty. O této odměně rozhoduje výhradně jednatel firmy na základě širších souvislostí (náročnost zakázky, pořadí, zda bylo v předchozích týdnech více obdobných zakázek apod.). Ostatní náhrady a výlohy vynaložené zaměstnancem během služební cesty, jsou zaměstnancům vypláceny v souladu s obecně závaznými předpisy po skončení služební cesty.

Dále zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům zdarma pracovní pomůcky dle potřeby, zpravidla častěji než stanovuje zákon.

Dalším benefitem je velmi vstřícný přístup zaměstnavatele k odsouhlasení termínů dovolených, poskytnutí zvláštního placeného volna či uvolnění pracovníka z práce dříve, vyžadují-li to okolnosti.

V neposlední řadě je poskytování firemního vozu v rámci pracovní doby. Nastanou-li nenadálé okolnosti, které by znemožňovali zaměstnanci použít při výkonu práce firemní vůz,

vyplatí zaměstnavatel zaměstnanci výlohy spojené s použitím vlastního automobilu v plné výši.

7.3.2 Péče o pracovníky

Firma nabízí svým pracovníkům benefit v podobě náhradního volna či upravené pracovní doby v rámci jednoho pracovního měsíce. Nárok na náhradní volno je v případě, že byl pracovník vyslán na pracovní cestu delší než čtyři dny, nebo absolvoval opakovaně výjezd k zákazníkům trvající po dobu dvou dní. Benefit v podobě upravené pracovní doby si každý zaměstnanec může volit dle svého uvážení a svých potřeb.

Podmínky pro uplatnění tohoto benefitu jsou:

- odpracování min. 160h/měsíc
- vzájemná domluva s ostatními pracovníky
- ústní žádost přednesená jednatelem firmy popř. vedoucím výroby

Dále firma zaměstnancům poskytuje 30% slevu na běžně prodávaný sortiment. Tato sleva se nevztahuje na kovové výrobky a zakázkovou výrobu.

Tento benefit nemá žádné omezení (např. počet nákupů za měsíc, které by zaměstnanec mohl na své jméno v rámci firmy uskutečnit) a vzhledem k šíři prodávaného sortimentu je tento benefit využitelný pro každého zaměstnance.

O poskytované benefity je ve firmě zájem, pracovníci ve výrobě využívají především poskytování náhradního volna, obchodní referenti využívají spíše možnosti úpravy pracovní doby.

Další benefit, který zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům, je firemní telefon s firemním telefonním číslem. Tento benefit je zaměstnanci poskytnut vždy při nástupu do firmy.

7.4 Ukončení pracovního poměru

K ukončení pracovního poměru nedochází dle firemních záznamů příliš často, ačkoli ve sledovaném období ve firmě došlo právě k výpovědi pracovní smlouvy dlouholetého zaměstnance.

Důvodem výpovědi pracovní smlouvy v tomto případě byla změna bydliště zaměstnance, která mu dále znemožňovala navštěvovat současné zaměstnání. Výpověď byla podána pí-

semně zaměstnavateli k poslednímu dni v měsíci. Zaměstnanec poté řádně pracoval ještě ve výpovědní lhůtě, která činila dva měsíce a začala běžet prvním dne následujícího měsíce po podání písemné výpovědi. Během výpovědní lhůty zaměstnanec řádně školil nově přijatého pracovníka, kterého firma později dosadila na volnou pozici.

8 ANALÝZA VYBRANÝCH PERSONÁLNÍCH UKAZATELŮ

Následující část se bude zabývat analýzou personálních ukazatelů ve vybrané firmě, kterou nám přehledně znázorní níže uvedená tabulka. Pro analýzu bylo vybráno období v letech 2013-2017 a sestaveno vždy ke dni 31.12. příslušného roku.

Tabulka 1: Přehled personálních ukazatelů (vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Počet zaměstnanců	6	6	7	9	13
Průměrný věk zaměstnanců	48	49	46	45	43
Počet zaměstnaných žen	3	3	3	4	5
Celkové náklady firmy (v tis. Kč)	30 082	35 620	46 668	46 174	53 151
Celkové výnosy firmy (v tis. Kč)	32 647	38 795	48 192	49 343	56 011
Mzdové náklady (v tis. Kč)	1 024	1 176	1 600	2 067	3 233
Počet hodin práce přes čas	22	36	303	905	1121
Průměrná měsíční hrubá mzda (Kč)	15 296	17 173	18 686	18 752	21 347
Počet nově příchozích zaměstnanců	1	0	1	6	6
Počet odchozích zaměstnanců	0	0	1	4	2
Počet vedoucích zaměstnanců	1	1	1	2	2
Počet podřízených zaměstnanců	5	5	6	7	11
Počet nemocných zaměstnanců	1	1	1	1	2
Průměrná denní pracovní doba (hod)	8,01	8,02	8,17	8,4	8,35
Počet pracovních dnů	252	252	251	252	250

Pro provedení analýzy byly vybrány následující ukazatele:

- procentuální zastoupení žen v podniku
- počet podřízených na jednoho vedoucího
- průměrný věk zaměstnanců
- průměrné roční mzdové náklady na jednoho zaměstnance
- procentuální nemocnost zaměstnanců
- průměrný počet hodin práce přes čas odvedené jedním zaměstnancem za rok
- průměrná denní pracovní doba v podniku
- průměrná měsíční hrubá mzda na jednoho zaměstnance
- průměrná měsíční hrubá mzda na pozici THP
- průměrná měsíční hrubá mzda na pozici dělníka
- průměrná měsíční hrubá mzda na pozici obchodního referenta
- průměrná hodinová hrubá mzda na jednoho zaměstnance

8.1.1 Zastoupení žen

Tabulka 2: Procentuální zastoupení žen v podniku (vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Ukazatel 1 (%)	50	50	43	44	38

V průběhu let 2013 až 2017 procentuální zastoupení žen mezi zaměstnanci v podniku postupně klesal. Je to však způsobeno nárůstem zaměstnanců a to zejména mužů. Je proto zřejmé, že podíl žen ve firmě klesá v důsledku zvýšení počtu zaměstnanců. Firma přijímala nové pracovníky a to především mužského pohlaví. Zaváděla se a rozrůstala vlastní výroba, charakteristická těžší fyzickou prací, které lépe vyhovuje mužům.

8.1.2 Počet podřízených na jednoho vedoucího

Tabulka 3: Počet podřízených na jednoho vedoucího (vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Ukazatel 2	5	5	6	3,5	6,5

Optimální počet podřízených zaměstnanců je dle Zikmunda (2010) v rozmezí 5 – 6 lidí na jednoho vedoucího. V případě vybrané firmy jsou hodnoty optimální, v letech 2016, 2017 se zdají hodnoty dokonce podprůměrné. Nicméně pravda je taková, že ve firmě nejsou dva vedoucí na stejné pozici. Firma od roku 2016 zaměstnává jednoho člověka na pozici technickohospodářský pracovník, který se stará především o pracovníky výroby. Jeho přímým nadřízeným je jednatel firmy, který je nadřízený všech zaměstnanců firmy a v případě nepřítomnosti technickohospodářského pracovníka, je jeho prací vedení lidí nejen v prodeji, ale i ve výrobě. Reálné hodnoty jsou tedy: 12 zaměstnanců na 1 jednatele firmy, z toho pro 3 – 5 zaměstnanců je ve většině případů nadřízeným technickohospodářský pracovník.

8.1.3 Průměrný věk zaměstnanců

Tabulka 4: Průměrný věk zaměstnanců (vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Ukazatel 3 (rok)	48	49	46	45	43

Průměrný věk zaměstnanců je ve vybrané firmě poměrně vysoký. V letech 2013 – 2015 pracovali ve firmě převážně zaměstnanci ve věkové kategorii 35 – 55 let. V dalších letech se věkový průměr snižuje zejména z důvodu zaměstnávání více lidí různých věkových kategorií. V roce 2017 firma přijala nejvíce nových zaměstnanců, přičemž nejmladšímu zaměstnanci firmy bylo ke dni 31.12.2017 20 let, nejstaršímu zaměstnanci, který je ve firmě zaměstnán jako pomocná síla na dohodu o provedení práce, bylo ke stejnému datu 74 let. Je tedy zřejmé, že firma zaměstnává spíše starší, zkušenější zaměstnance. Zaměstnanců firmy, kteří se ke dni 31.12.2017 řadili do kategorie 18 – 25 let, bylo z celkového počtu zaměstnanců pouze 23%. Naopak nejvyšší zastoupení, a to rovnými 31%, měla věková kategorie 36 – 45 let.

8.1.4 Průměrné náklady na jednoho zaměstnance

Tabulka 5: Průměrné roční mzdové náklady na jednoho zaměstnance (vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Ukazatel 4 (Kč)	170 667	196 000	228 571	229 667	248 692

I zde můžeme pozorovat růst firmy z hlediska růstu mzdových nákladů na zaměstnance. Je to způsobeno zvyšující se průměrnou mzdou v podniku, vytvoření nových pozic s vyšším finančním ohodnocením a také zvyšující se počet zaměstnanců. Dalším jevem, který bylo možno vysledovat z uvedených údajů v tabulce je i to, že se mzdové náklady zvýšily o více než jeden milion korun, ačkoli zisk byl vůči předchozímu roku téměř ve stejné výši.

8.1.5 Procentuální nemocnost zaměstnanců

Tabulka 6: Procentuální nemocnost zaměstnanců (vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Ukazatel 5 (%)	17	17	14	11	15

Firma vykazuje dobré výsledky týkající se zaměstnanců a jejich pobytu na nemocenské dovolené. Ve sledovaných letech byla procentuální nemocnost zaměstnanců nižší než 20% z jejich celkového počtu. Tento jev bych hodnotila velmi kladně. Vzhledem k tomu, že během sledovaného období ve firmě, odešli na nemocenskou dovolenou dva zaměstnanci, bylo zřejmé, že výroba i prodej byla tímto značně omezena a zasažena. Proto musí být dovolené ve firmě hlášeny dopředu s dostatečným předstihem, aby bylo možné tomu přizpůsobit zejména výrobu a montáž zakázkové výroby. Spolehlivost zaměstnanců, z hlediska jejich přítomnosti ve firmě, je pro firmu důležitým prvkem k jejímu bezproblémovému fungování.

8.1.6 Počet hodin práce přes čas na jednoho zaměstnance za rok

Tabulka 7: Průměrný počet hodin práce přes čas na jednoho zaměstnance za rok (vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Ukazatel 6 (hod)	3,7	6	43	101	86

Počet hodin práce přes čas na jednoho zaměstnance za rok byl v letech 2013 a 2014 téměř zanedbatelný. Nárůst přišel zejména v letech 2015 a 2016. Tento jev byl způsobený především firemním rozrůstáním a to jak v prodeji, tak ve výrobě. Podíl zakázkové výroby na

celkovém zisku firmy, a tudíž i počet hodin, který pracovníci strávili na pracovních cestách, se zvýšil. Byla také více využívána firemní doprava výrobků, která zapříčinila více přesčasových hodin na pozici řidiče.

8.1.7 Průměrná denní pracovní doba

Tabulka 8: Průměrná denní pracovní doba v podniku (vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Ukazatel 7 (hod)	8,01	8,02	8,17	8,4	8,35

I tento ukazatel, stejně jako předchozí, ukazuje na rozrůstání firmy. Za běžných okolností pracovníci mají běžnou pracovní dobu tj. 8,5 h. V případě pracovních výjezdů, ať už dálkových výjezdů řidiče s rozvozem firemních výrobků, či dělníky jedoucí montovat zakázkovou výrobu k zákazníkovi, se počet pracovních hodin vždy zvýší. Zaměstnanci jsou za jejich pracovní výkony navíc samozřejmě náležitě oceněni.

8.1.8 Průměrná měsíční hrubá mzda na jednoho zaměstnance

Tabulka 9: Průměrná měsíční hrubá mzda na jednoho zaměstnance (vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Ukazatel 8 (Kč)	15 296	17 173	18 686	18 752	21 347

Průměrná měsíční hrubá mzda má ve firmě rok od roku rostoucí charakter. Je tomu způsobeno zejména přidáváním na mzdě z důvodu každoročně se zvyšující minimální mzdy, ale i přijetím zaměstnance na pozici technickohospodářského pracovníka s vyšším platem, či přidáváním zaměstnanců na mzdě z důvodu ocenění jejich práce a loajality vůči firmě.

8.1.9 Průměrná měsíční hrubá mzda na pozici THP

Tabulka 10: Průměrná měsíční hrubá mzda na pozici THP (vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Ukazatel 9 (Kč)	-----	-----	-----	28 977	37 612

Jelikož byla pozice technickohospodářského pracovníka ve vybrané firmě vytvořena a obsazena až v roce 2016, nebylo možné provést srovnání i v předchozích letech. Prudký nárůst platu na dané pozici oproti roku 2016, byl způsoben především oceněním kvalit daného pracovníka v předchozím roce, a jeho ohodnocením za dobře provedenou práci.

8.1.10 Průměrná měsíční hrubá mzda na pozici dělníka

Tabulka 11: Průměrná měsíční hrubá mzda na pozici dělníka (vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Ukazatel 10 (Kč)	18 804	20 545	20 804	21 814	22 195

Stejně jako u předchozích ukazatelů i zde je rostoucí charakter mezd na dané pozici. Jak již bylo patrné z průměrných hrubých měsíčních mezd, i zde firma náležitě oceňuje své zaměstnance za odvedenou práci.

8.1.11 Průměrná měsíční hrubá mzda na pozici obchodního referenta

Tabulka 12: Průměrná měsíční hrubá mzda na pozici obchodního referenta (vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Ukazatel 11 (Kč)	13 757	14 576	17 580	21 071	22 407

U průměrné měsíční mzdy na pozici obchodního referenta můžeme sledovat podstatné zvýšení zejména v letech 2015 a 2016. Tento nárůst byl způsoben zejména přestěhováním firmy do nových prodejních prostor, které s sebou přineslo více prodeje, tudíž byly na zaměstnance kladeny vyšší pracovní nároky. Druhým důvodem bylo i zvýšení mzdy zaměstnankyni firmy, která ve firmě působí na podřízené pozici nejdéle, za její loajalitu a přínos pro firmu.

8.1.12 Průměrná hodinová hrubá mzda na jednoho zaměstnance

Tabulka 13: Průměrná hodinová hrubá mzda na jednoho zaměstnance (vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Ukazatel 12 (Kč)	115	127	149	156	174

Jak již bylo patrné z předchozích ukazatelů, průměrná mzda ve firmě se rok od roku zvyšuje. Lze proto předpokládat zvýšení průměrné hodinové hrubé mzdy i v roce 2018.

8.2 Personální činnosti ve vybrané firmě

Následující kapitola se bude věnovat personálním činnostem prováděným ve vybrané firmě a jejich rozbořem.

- Tvorba pracovních míst:
tvorbou nových pracovních míst a jejich plánováním se věnuje výhradně jednatel firmy. Popis pracovních pozic společnosti je sepsán velmi stručně, v odrážkách jsou uvedeny základní úkoly pracovníka.
- Personální plánování:
plán obsazování pozic ve firmě není stanoven, jednatel firmy reaguje v případě odchodu stávajícího pracovníka, nebo při nedostatku pracovních sil či rozšiřování firmy.
- Hledání nových zaměstnanců, jejich výběr a přijetí do společnosti:
tato činnost připadá výhradně na jednatele firmy, který na základě potřeb společnosti začne s hledáním vhodné osoby na požadované místo. Nejčastější formou hledání nového uchazeče jsou inzeráty umístěné na webové portály s nabídkami práce. Firma po celou svoji existenci dosud nevyužila žádné personální agentury k vyhledání nového pracovníka. Pouze jednou využila možnosti přijmout pracovníka díky spolupráci s úřadem práce. U běžných dělnických pozic nepožaduje žádné zvýšené kvalifikační požadavky, u obchodních referentů požaduje uživatelskou znalost PC a balíčku Microsoft Office. U pozice svářeče je zapotřebí prokázat se potřebným vzděláním či kurzy a u pozice technickohospodářského pracovníka jednatel firmy požaduje alespoň základní znalost anglického jazyka.

- Umísťování pracovníků a jejich propouštění:
pracovníci společnosti běžně nejsou přemísťováni z pozice na pozici. Na základě přijímacího řízení společnost přijme nejvhodnějšího uchazeče, který má následně zkušební lhůtu 3 měsíců na to, aby prokázal svoji snahu a prezentované znalosti. V případě, že by nedošlo ke vzájemnému souladu pracovníka a jeho pracovní pozice či došlo k vážným konfliktům např. s ostatními zaměstnanci či zákazníky, je pracovník propuštěn a přijímací řízení je vypsáno znovu. Propouštění je výhradně v kompetenci vedení firmy. Ve sledovaném období však k žádným závažným důvodům, proč by společnost byla nucena přijatého pracovníka propustit, nedošlo. Výjimku tvořil pracovník na pozici řidiče, který pro své zdravotní problémy nebyl schopen dále tuto pozici vykonávat. Vedení společnosti mu proto vyšlo vstříc a přesunulo ho do výroby jako pomocného pracovníka, kde vykonává méně náročné, pro něj vykonatelné, práce.
- Řízení pracovníků a kontrola práce:
tyto činnosti byly až do roku 2016 v kompetencích vedení firmy. Toho roku však firma obsadila pozici technickohospodářského pracovníka, který nyní kontrolu pracovníky, určuje jejich pracovní náplň, organizaci práce a kontroluje dodržování základních pravidel a bezpečnostních opatření.
- Odměňování zaměstnanců:
zaměstnanci jsou navíc ke své mzdě finančně odměňováni zejména při pracovních cestách, při reprezentaci firmy během účasti na veletrzích, nebo ve formě 13.platu na konci kalendářního roku. Odměny za pracovní cesty jsou stanoveny na konkrétního zaměstnance zejména dle počtu hodin mimo prostory firmy a také četnosti výjezdů. Odměny na konci kalendářního roku jsou stanovovány vedením firmy a její výši ovlivňují mnohé faktury. Mezi základní faktory patří spolehlivost zaměstnance, jeho pracovní výkony, loajalita k firmě a soulad s firemní kulturou. Zpravidla se ve sledovaném období jednalo o odměny ve výši poloviny průměrného platu, který je zaměstnanci vyplácen.
- Péče o pracovníky:
firma zaměstnává své pracovníky převážně na plný pracovní úvazek, který je zákonem stanoven na max. 40 pracovních hodin za týden. V průměru to tedy vychází jako osmihodinová pracovní doba, s půlhodinovou přestávkou na oběd. Tato pracovní doba je pro všechny pracovníky pevně daná, s výjimkou odlišného nástupu.

Výrobní dělníci nastupují do práce v 6h ráno, technickohospodářský pracovník, pomocná účetní, řidič a obchodní referent s ranní směnou nastupují do práce v 7h ráno. Osoby zaměstnané formou dohody o provedení práce mají pracovní dobu dle požadavků vedení a vzájemné dohody. Jednatel firmy zpravidla do firmy přijíždí společně s technickohospodářským pracovníkem. Další péči o zaměstnance vedení podniku obstarává v podobě benefitů náhradního volna či zkrácené pracovní doby.

- Personální agenda:
společnost nevyužívá elektronické agendy, vše eviduje v podobě tištěných materiálů rozřazených dle kritérií.

9 ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

Do praktické části bakalářské práce byla zařazena i analýza spokojenosti zákazníků ve vybrané firmě. Následující kapitola se zaměří na cíl výzkumného šetření, jakým způsobem proběhne sběr dat a výběr respondentů.

9.1 Cíl výzkumného šetření

Cílem výzkumného šetření bylo zjistit, do jaké míry jsou zaměstnanci spokojeni s fungováním ve vybraném podniku. Důraz byl kladen na jejich spokojenost s prací, s kolektivem, s pracovním prostředím, jaký je jejich názor na vedení firmy, zda ve vybraném podniku funguje výměna informací či jestli zaměstnavatel respektuje a podporuje své zaměstnance.

9.2 Sběr dat

Pro sběr dat byla vybrána metoda osobního dotazování pomocí předem stanovených, strukturovaných otázek. Osloveni byli vybraní zaměstnanci firmy, výjimku tvořil jednatel firmy, který v podniku figuruje jako ředitel a zaměstnanci, kteří byly v podniku zaměstnání krátkou dobu. Jednatel firmy byl z výzkumného šetření vyloučen z důvodu, že cílem analýzy je prozkoumat, do jaké míry jsou zaměstnanci spokojeni s vedením firmy a podnikovou kulturou.

9.3 Osobní dotazování

Pro účely výzkumného šetření byly sestaveny otázky, které byly položeny vybraným zaměstnancům podniku.

Uveďte, na jaké pracovní pozici v podniku pracujete?

Popište stručně Vaši pracovní náplň.

Jak dlouho již působíte ve firmě?

Do jaké míry jste se svojí prací spokojen/a?

Jak byste ohodnotil/a vztahy panující mezi Vámi a vedením firmy?

Jakým způsobem probíhá ve firmě výměna informací?

Vyhovuje Vám tento způsob výměny informací?

Považujete svého nadřízeného za autoritu?

Jakým způsobem Vám nadřízený dokazuje, že je/není obeznámen s pracovními úkony spojené s Vaší pracovní pozicí?

Jakým způsobem Vám nadřízený ne/prokazuje, že si je vědom náročnosti Vaší práce?

S jakou četností a ochotou s Vámi nadřízený diskutuje o problémech či návrzích na zlepšení?

Do jaké míry jsou požadavky nadřízeného reálné v souvislosti s Vámi vykonávanou prací?

Do jaké míry jste spokojen/a s finančním ohodnocením?

Do jaké míry jste spokojen/a s pracovní dobou?

Jaké panují vztahy mezi Vámi a Vašimi kolegy?

Jste spokojen/a s pracovním prostředím?

Jak byste ohodnotil/a respekt, který Vám nadřízený prokazuje?

Doplnil/a byste nějakou informaci týkající se podniku a jeho vedení?

Vaše pohlaví: muž/žena

Věková kategorie:

(18 – 25, 26 – 35, 36 - 45, 46 -55, 56 - 65 let)

Vaše nejvyšší dosažené vzdělání.

Místo bydliště z hlediska počtu obyvatel:

(vesnice, město: do 50tis. obyvatel, do 100tis. obyvatel, nad 100tis.obyvateľ)

Otázky byly následně seřazeny do čtyř kategorií, dle jejich zaměření.

1. Úvodní otázky

Uveďte, na jaké pracovní pozici v podniku pracujete?

Stručně popište Vaši pracovní náplň.

Jak dlouho již působíte ve firmě?

Do jaké míry jste se svojí prací spokojen/a?

2. Otázky týkající se vzájemných vztahů a firemní kultury

Jakým způsobem probíhá ve firmě výměna informací?

Vyhovuje Vám tento způsob výměny informací?

Do jaké míry jste spokojen/a s finančním ohodnocením?

Do jaké míry jste spokojen/a s pracovní dobou?

Jaké panují vztahy mezi Vámi a Vašimi kolegy?

Do jaké míry jste spokojen/a s pracovním prostředím?

3. Otázky týkající se vedení podniku

Jak byste ohodnotil/a vztahy panující mezi Vámi a vedením firmy?

Považujete svého nadřízeného za autoritu?

Jakým způsobem Vám nadřízený dokazuje, že je/není obeznámen s pracovními úkony spojené s Vaší pracovní pozicí?

Jakým způsobem Vám nadřízený ne/prokazuje, že si je vědom náročnosti Vaší práce?

S jakou četností a ochotou s Vámi nadřízený diskutuje o problémech či návrzích na zlepšení?

Do jaké míry jsou požadavky nadřízeného reálné v souvislosti s Vámi vykonávanou prací?

Jak byste ohodnotil/a respekt, který Vám nadřízený prokazuje?

Doplnil/a byste nějakou informaci týkající se podniku a jeho vedení?

4. Identifikační otázky

Vaše pohlaví

Věková kategorie

Nejvyšší dosažené vzdělání

Místo bydliště z hlediska počtu obyvatel

9.4 Shrnutí výsledků kvalitativního výzkumu

Z níže uvedených odpovědí vyplynulo, že většina oslovených zaměstnanců vybraného podniku je se svojí prací spokojena. Nebyly zde žádné výhrady ohledně vykonávané práce. Z průzkumu vzájemných vztahů mezi zaměstnanci také vyplynulo, že většina dotázaných zaměstnanců má se svými kolegy dobré vztahy, často až velmi přátelské. Otázky týkající se pracovního prostředí byly ve velkém případě okomentovány kladně, vyskytly se zde pouze menší připomínky k vybavení pracoviště, to však může znamenat problém aktuální, nikoli problém dlouhodobého charakteru. V každém případě by tento problém měl být vedením firmy či pověřeným zaměstnancem prověřen, aby případné nedostatky byly odstraněny, nebo alespoň zmírněny.

U otázek cílené na vedení podniku byly zaznamenány různé typy odpovědí. Někteří z dotázaných zaměstnanců jsou se svým nadřízeným spokojeni, ti ve velké většině také uvedli, že jim jejich zaměstnavatel naslouchá a jejich práci ohodnocuje různými způsoby. Jako jeden ze způsobů ohodnocení byla uvedena mzda. Bohužel, někteří se s odpovědí na tento druh otázek s odpovědí zdráhali.

S finanční odměnou za práci byla většina zaměstnanců spokojena, ačkoli se někteří na tuto otázku zdráhali odpovědět.

10 VYHODNOCENÍ ZÍSKANÝCH DAT

Na základě získaných kvalitativních dat bylo možné každou otázku vyhodnotit.

10.1 Úvodní otázky

1. Uveďte, na jaké pracovní pozici v podniku pracujete?

1.a Stručně popište Vaši pracovní náplň.

Ze získaných dat je patrné, že nejčastější pozice ve vybrané firmě je pozice dělníka, popř. jiného pracovníka výroby. Všichni muži ve firmě, pracující na podřízené pozici, mají společnou náplň práce při výjezdech na montáže zakázkové výroby. Během výrobního procesu pracují na jiném úkolu, při dokončovacích pracích na výrobku, zahrnující i montáž, pracují všichni společně jako tým.

Nejčastěji obsazovanou pozicí ve firmě, kterou obsazují ženy, je naopak pozice obchodního referenta. Tato pozice je stěžejní pro plynulý chod prodeje výrobků a zboží, proto i na pozici pomocné účetní je zapotřebí mít zaškoleného člověka, který v případě potřeby je schopen zastoupit při prodeji či ostatních úkonů s ním spojených.

2. Jak dlouho již působíte ve firmě?

Ze získaných dat bylo zjištěno, že v současné době firma zaměstnává pouze dva pracovníky, které zaměstnává po dobu delší než pět let. Ostatní pracovníci byli do firmy přijati v průběhu minulých tří let. Tyto údaje jsou potvrzeny i tabulkou v předchozí kapitole, která zobrazuje růst firmy počtem přijatým zaměstnanců.

3. Do jaké míry jste se svojí prací spokojen/a?

Na danou otázku nikdo z dotázaných neodpověděl negativně. Všichni hodnotili svoji práci jako více či méně uspokojující i přes občasné psychické či fyzické vypětí. Různorodá práce, zejména u pracovníků výroby, byla hodnocena pozitivně.

10.2 Otázky týkající se vzájemných vztahů a firemní kultury

1. Jakým způsobem probíhá ve firmě výměna informací?

Ve firmě dle zjištěných informací nefunguje žádný přesně stanovený informační systém, pomocí kterého by byli zaměstnanci informováni o své práci či o změnách v podniku. Nepísaným pravidlem se však staly ranní a polední pauzy, během kterých se roz-

dají pracovní úkoly, sestaví plán dne, vyřeší případně problémy. Vše probíhá ústní domlouvou mezi nadřízenými a zaměstnanci, popř. mezi zaměstnanci vzájemně. Problémy, změny či návrhy na zlepšení řeší zaměstnanci či vedení dle potřeby během pracovního dne. U zaměstnanců pracujících ve výrobě, či u řidiče rozvozu zboží, převládá telefonní komunikace, z důvodu časté nemožnosti tyto problémy řešit osobně.

2. Vyhovuje Vám tento způsob výměny informací?

Tato otázka poukázala na problém ve firmě. Všichni dotázaní odpověděli, že jim způsob výměny informací, momentálně fungující ve firmě, vyhovuje. Nicméně vyskytla se častá stížnost na chaotické, nesystematické a nedostatečné vysvětlení úkolu. Pozdní či neúplné informace způsobují ve firmě zmatek, stres a napětí mezi vedením a zaměstnanci.

3. Do jaké míry jste spokojen/a s finančním ohodnocením?

Pro mnohé dotázané bylo nepříjemné na tuto otázku odpovídat. Ti, kteří se k otázce vyjádřili, odpovídali převážně kladně, popř. neurčitou odpovědí. Z odpovědí však vyplynulo, že zejména zaměstnanci výroby by ocenili lépe hodnocené pracovní výjezdy, popř. by ocenili zavedení stravenek, jako další firemní benefit.

4. Do jaké míry jste spokojen/a s pracovní dobou?

Všichni dotázaní s pracovní dobou v podniku byli spokojeni, popř. s ní alespoň neměli žádný problém. Je zřejmé, že mezi zaměstnanci i vedením vzájemně panují dobré vztahy, týkající se ochoty vyjít si vstříc při nutné jednorázové změně pracovní doby. I v této otázce se však projevil fakt, že zaměstnanci, vyjíždějící na dlouhé pracovní cesty, by ocenili lepší finanční kompenzaci za tento čas strávený mimo domov.

5. Jaké panují vztahy mezi Vámi a Vašimi kolegy?

Ze získaných odpovědí je patrné, že vzájemné vztahy mezi podřízenými zaměstnanci jsou velmi dobré a přátelské. Většina dotázaných na tuto otázku odpověděla velmi kladným způsobem, nebyly zde zjištěny žádné konkrétní problémy, které by mezi zaměstnanci vznikaly.

6. Do jaké míry jste spokojen/a s pracovním prostředím?

I zde díky získaným odpovědím byl zjištěn problém. Zaměstnanci jsou obecně s pracovním prostředím spokojeni, nicméně problém vyvstal ve chvíli, kdy padl dotaz na

ochranné pracovní pomůcky či vybavení na montáž zakázkové výroby. Zejména pracovníci výroby či montéři by ocenili zlepšení vybavení a více ochranných pomůcek pro svoji práci.

10.3 Otázky týkající se vedení podniku

- 1) Jak byste ohodnotil/a vztahy panující mezi Vámi a vedením firmy?

Na tuto otázku mělo část dotázaných problém odpovědět, bylo zřejmé, že nejsou příliš nakloněni vznést veřejně a nahlas kritiku proti svému nadřízenému. Někteří ale hodnotili vzájemné vztahy kladně, byly oceněny i celkové vztahy v kolektivu. Nebyl zde zjištěn žádný problém, který by zaměstnanci proti svému vedení během dotazování zmínili.

- 2) Považujete svého nadřízeného za autoritu?

Všichni dotázaní odpověděli, že svého nadřízeného za autoritu považují hlavně z jeho pozice a jako jejich zaměstnavatele. Na nadřízeném bylo oceněno i to, že dobře zná svůj obor i práci, kterou vykonává a dokáže ochotně pomoci.

- 3) Jakým způsobem Vám nadřízený dokazuje, že je/není obeznámen s pracovními úkony spojené s Vaší pracovní pozicí?

Odpovědi na tuto otázku byly různorodé. Souviseli mimo jiné i s pracovní pozicí a náplní práce, kterou zaměstnanec ve firmě vykonává. Celkově bylo zhodnoceno, že zaměstnavatel je obeznámen s úkoly, které souvisí s pracovními pozicemi. Nicméně z některých odpovědí vyplynulo, že zaměstnavatel v některých případech až příliš dohlíží a kontroluje práci svých zaměstnanců, nebo u zakázkové výroby si přesně neuvědomuje, kolik času je zapotřebí.

- 4) Jakým způsobem Vám nadřízený ne/prokazuje, že si je vědom náročnosti Vaší práce?

Na tuto otázku bylo opět pro mnohé těžké odpovědět. Dle mého názoru se zde také projeví skryté osobní problémy zaměstnanců s vedením. Někteří uvedli, že si vedení jejich práce váží a jako projev považují finanční ohodnocení nebo pochvalu.

Naopak z některých odpovědí vyplynuly spíše negativní pocity, kdy jsou zaměstnanci na svých pozicích občas přetěžováni, jeden dokonce uvedl, že jemu zaměstnavatel vůbec nic neprokazuje.

- 5) S jakou četností a ochotou s Vámi nadřízený diskutuje o problémech či návrzích na zlepšení?

Jak již bylo zmíněno, žádné oficiální porady ani centrální informační systém ve firmě nefunguje. Všechny problémy jsou řešeny při ranních a poledních pauzách. Zaměstnanci ve svých odpovědích uvedli, že nastane-li problém, je vedení ochotno ho s nimi prodiskutovat či poradit. Jako problém však někteří vidí to, že zaměstnavatel je ne vždy ochoten do případných návrhů na zlepšení investovat. Dokonce bylo v jedné z odpovědí uvedeno, že zaměstnavatel příliš neposlouchá své zaměstnance.

- 6) Do jaké míry jsou požadavky nadřízeného reálné v souvislosti s Vámi vykonávanou prací?

Zaměstnanci požadavky svého nadřízeného považují převážně za reálné, o žádných postizích za pozdě vykonanou práci se nikdo nezmínil. Opět se zde však promítá problém s občasným pozdním informováním zaměstnanců, který se následně projevuje i v časovém tlaku, vzniklém kvůli velkému množství zadaných úkolů.

- 7) Jak byste ohodnotili respekt, který Vám nadřízený prokazuje?

I tato otázka byla pro mnohé těžká na zodpovězení, jeden zaměstnanec dokonce na tuto otázku odmítl odpovědět. Nicméně většina dotázaných odpověděla, že jim zaměstnavatel prokazuje respekt úměrný jejich věku, popř. práci, kterou vykonávají. Problém zde ovšem vyvstal u zaměstnankyně, která je v podniku nejdéle. Ve své odpovědi uvedla, že k její osobě zaměstnavatel příliš respektu neprojevuje.

- 8) Doplnil/a byste nějakou informaci týkající se podniku a jeho vedení?

V doplňující otázce měli zaměstnanci možnost uvést své názory, problémy či návrhy na zlepšení, které během dotazování nebyly uvedeny. Zde byly odpovědi různorodé. Padl zde návrh více kontroly na pracovníky ve výrobě, také návrh na praktická školení ohledně prodáváných výrobků. Negativní odpovědí bylo uvedení názoru, že zaměstnavatel příliš nerespektuje pracovníka na pozici technickohospodářského pracovníka, který je nepřímo nadřízený ostatním pracovníkům, a že není jeho práce dostatečně uznávána. Naopak druhou odpovědí na stranu zaměstnanců bylo uvedení názoru, že by zaměstnanci měli své stížnosti a přání projevovat vedení firmy dříve, než u nich zavládne nespokojenost.

11 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ VE VYBRANÉ FIRMĚ

Z výše uvedených výzkumů, a zejména díky kvalitativnímu výzkumu, bylo zjištěno pár problémů, se kterými se firma potýká. Na tomto základě bude v následující kapitole popsáno několik doporučení, které by vedení firmy v rámci zlepšení vzájemných vztahů, mohlo zavést.

11.1 Ochranné pomůcky na pracovišti

Ačkoli dle interních záznamů firmy bylo zjištěno, že firma dle zákona pravidelně svým zaměstnancům poskytuje předepsané pomůcky i pracovní oděv, mezi zaměstnanci bylo zjištěno, že pokrytí této potřeby je nedostatečné. Zejména při uvedených výjezdech na montáž zakázkové výroby by zaměstnanci ocenili více ochranných pomůcek.

Bohužel, během kvalitativního výzkumu nebylo zjištěno, o jaké konkrétní ochranné pomůcky by zaměstnanci měli zájem. Proto bych zde doporučovala zjistit od zaměstnanců, jaký typ ochranných pomůcek jim při výkonu práce chybí, a dle tohoto zjištění jim pomůcky zajistit. Vhodnou příležitostí ke společnému pohovoru by mohla posloužit ranní přestávka, popř. při kontrole zaměstnanců ve výrobě by bylo možné tuto informaci zjistit. Vzhledem k povaze výrobků, které firma vyrábí, bych doporučovala na ochranných prostředcích nešetřit. Zaměstnanci pak budou mít větší pohodlí při výkonu práce, což by mohlo mít pozitivní dopad na celkové vztahy ve firmě.

Mezi základní ochranné pracovní pomůcky dle směrnice vybrané firmy se zaměstnancům vydávají:

- ochranné brýle
- pracovní oděv
- pracovní obuv
- rukavice
- ochranné prostředky jako prevence proti pádu

Z interních údajů firmy bylo zjištěno, že náklady na jednoho zaměstnance z hlediska dodání ochranných pomůcek, stojí firmu ročně přibližně 2 000,- Kč za předpokladu, že ochranné pomůcky jsou vydávány v intervalech stanoveným zákonem, nebo 1x ročně. V kratších

intervalech, případně 2x ročně, náklady firmy by se minimálně zdvojnásobily. Při průměrně sedmi zaměstnancích ve výrobě, by toto rozhodnutí firmu stálo téměř 30 000,- za rok.

Jako ekonomičtější varianta se tedy jeví řádné prošetření, konkrétně jaké pracovní pomůcky zaměstnancům schází, prošetřit, zda na tyto pomůcky mají oprávněný nárok a dle toho tyto pomůcky zaměstnancům zajistit. V případě, že by se jednalo pouze o doplnění běžných pomůcek, jako jsou rukavice a ochranné brýle, by toto rozhodnutí firmu nestálo celkem více než 1 000,- Kč.

Doporučovala bych také vést řádnou evidenci vydaných ochranných pomůcek, aby vedení firmy předešlo přílišnému plýtvání těmito pomůckami.

11.2 Doplnění kvalitních prostředků pro výrobu

Jeden z dalších problémů, které vyplynuly z kvalitativního výzkumu, byl také nedostatek kvalitního nářadí. Týkalo se to zejména vybavení pro montáže zakázkové výroby. Vzhledem k povaze zakázkové výroby a k náročnosti montáže vykonávanou zaměstnanci na služebních cestách, bych doporučovala pověřit zodpovědnou osobu, která bude zodpovídat za montážní nářadí. Mohla by to být doplňková povinnost např. technickohospodářského pracovníka, z titulu své funkce totiž funguje jako prostředník, mezi pracovníky výroby a vedením firmy. Proto by měl mít povědomí o tom, jaké prostředky jsou potřeba k plynulému chodu montáže. Od svých podřízených by měl být schopen zjistit jejich potřeby či požadavky, prověřit zda je jejich žádost oprávněná a následně předložit vedení podniku cenovou kalkulaci na zakoupení nových prostředků. V jeho povinnostech by mělo být také zodpovědnost za stávající prostředky, aby vždy byly plně funkční a byly ukládány na svá, předem vyhrazená, místa.

Vzhledem k současnému chodu firmu bych nedoporučila, aby tato povinnost byla v kompetenci jednatele společnosti. Zaměstnanci by se mohli zdráhat vznést svůj požadavek na nové prostředky, popř. by zaměstnavatel nemusel mít dostatek času na řádnou kontrolu těchto prostředků a opět by se situace vrátila do současného stavu.

Jako vhodné opatření by i zde mělo být zavedení řádné evidence pracovních pomůcek. Vzhledem k rozmanitosti pomůcek a pracovního nářadí, které v současné době firma eviduje pouze v omezené míře, není možné uvést náklady firmy na toto nářadí a jeho případné opravy. Proto bych doporučovala obstarat seznam všech pracovních pomůcek a pracovního nářadí, vést jeho řádnou evidenci, včetně data zakoupení, nákladů na opravy a údržbu a

datum případného vyřazení, včetně odůvodnění jeho vyřazení. Firma by tak měla přehled o vybavení jednotlivých pracovišť a bylo by možné kontrolovat, zda se pracovní pomůcky neztrácí, nejsou na ně vynakládány přílišné finanční prostředky na opravu a zamezilo by se tak dohadům, mezi vedením firmy a zaměstnanci o tom, zda je či není nutné tyto pomůcky na pracoviště doplnit.

Případné použití dalších pomůcek by měl technickohospodářský pracovník prověřit, případně podat návrh na jejich koupení včetně cenové kalkulace vedení firmy.

11.3 Ohodnocení práce zaměstnanců dle skutečných výkonů

Vzhledem k rozmanitosti práce, různé doby působení zaměstnanců v podniku a také vzájemným vztahům, které panují mezi vedením firmy a zaměstnanci, bych doporučila zavést odměnu zaměstnancům dle skutečných zásluh. Zaměstnavatel by měl mít přehled o tom, jakým způsobem kdo svoji práci vykonává, zda je či není pro podnik přínosem a dle toho určit výši mimořádné odměny, vyplácenou nad dohodnutou mzdu na konci roku. Při dosavadní praxi se obvyklá výše mimořádné odměny stanovuje stejně, přibližně ve výši poloviny průměrného platu daného zaměstnance. Při tomto způsobu stanovení mimořádné odměny jsou odměněni všichni zaměstnanci bez rozdílu a mezi zaměstnanci by tak mohlo docházet k demotivaci zlepšovat svůj pracovní výkon.

Dále bych doporučila vedení firmy zavést na konci roku hodnotící pohovor se zaměstnanci. Vznikl by zde prostor pro zaměstnance i zaměstnavatele vyřešit své vzájemné spory či problémy, nebo naopak prostor pro sdělení nových nápadů ze strany zaměstnanců. Zaměstnavatel by takto získal podklad pro stanovení mimořádné odměny, kterou by považoval za adekvátní k výkonům zaměstnance. Zaměstnanci by se naopak seznámili s důvody, které vedli zaměstnavatele ke stanovení výše jejich mimořádné odměny a měli by prostor se k těmto důvodům vyjádřit.

Odměna zaměstnancům pro rok 2017 byla přibližně ve výši 70 000,- Kč.

V případě zavedení hodnotících pohovorů, náklady na tyto pohovory by se sestávaly ze mzdy vedení firmy a zaměstnance. Budeme-li brát v úvahu půlhodinový pohovor při průměrné hodinové mzdě 174,- Kč, budou náklady na jednoho pracovníka na jeden pohovor 174,-Kč. V případě roku 2017, kdy bylo ve firmě zaměstnáno celkem 13 zaměstnanců včetně majitele firmy, celkové náklady na pohovory by byly přibližně ve výši 2 000,-Kč.

Tyto náklady jsou zanedbatelné, vezmeme-li v úvahu, že hodnotící pohovory zvýší motivaci pracovníků, zlepšení vzájemných vztahů a spravedlivější rozdělení odměn.

11.4 Určení práv a povinností jednotlivým pozicím

Z firemních údajů, kvalitativního výzkumu i osobního zkoumání ve firmě bylo zjištěno, že podnik postrádá jasnou firemní hierarchii. Chybí zde také jasné vymezení práv a povinností, které náleží dané pracovní pozici, a také odměny či postihy, které mohou vyplynout z neplnění pracovních povinností. Z osobního pozorování v podniku také vyplynulo, že zaměstnanci si nejsou přesně vědomi toho, kdo je či není jejich nadřízeným/podřízeným a jaká práva jim s jejich pracovní pozicí skutečně náleží.

Dalším důkazem této nevyjasněnosti je i fakt, že zaměstnanci si v některých případech počínali při práci s firemním majetkem tak, že jejich užíváním mohla majiteli firmy vzniknout škoda.

Z tohoto důvodu bych výrazně doporučovala stanovit základní pravidla, která se budou týkat používání firemního majetku. Tato práva by měla upravovat zejména případ poškození firemního majetku, za jakých okolností půjde o přestupek zaměstnance a jakou odpovědnost daný zaměstnanec ponese, popř. výši pokuty, která by mu mohla z jeho počínání vyplynout. Dalším krokem by mělo být vymezení práv a povinností jednotlivých pracovních pozic, popř. konkrétních zaměstnanců, a opět možné postihy při neplnění těchto povinností. Z vymezení práv a povinností by měla vyplynout i hierarchie, se kterou by měl majitel firmy seznámit všechny zaměstnance. Doporučovala bych i svolání firemní porady, kde by všechny podnikové změny byly zaměstnancům jasně vysvětleny a případné nejasnosti či stížnosti vyřešeny. Pokud nenastanou problémy, které by nebylo možné vyřešit na společné poradě, bych jako datum platnosti nových pravidel stanovila hned následující pracovní den.

Nákladnost tohoto opatření nelze přesně vyčíslit, neboť nejsme schopni dopředu určit, jak dlouho by pověřený zaměstnanec firemní pravidla stanovoval. Vzhledem k důležitosti, je zapotřebí se stanovením pravidel a povinností věnovat důkladně, aby nedošlo ke zbytečným konfliktům mezi vedením firmy a zaměstnanci.

Nákladem, který jsme schopni posoudit, by byla pracovní porada, konaná v časové délce jedné hodiny. Při průměrné mzdě v podniku 174,- Kč k roku 2017 a při 13 zaměstnancích, včetně vedení firmy, by tato pracovní porada stála podnik přibližně 2 300,- Kč. Opět jde o

zanedbatelnou částku z pohledu, že by porada přinesla řád a pořádek v pracovních vztazích podniku.

11.5 Zlepšení vzájemných vztahů mezi zaměstnanci a vedením firmy

Jelikož z kvalitativního výzkumu vyplynulo, že vedení firmy občas dostatečně své zaměstnance neposlouchá, případně není příliš otevřeno novým nápadům, chápu tento nedostatek jako další firemní problém. Promítá se také v dalších stránkách vzájemné spolupráce, kdy jsou výkony zaměstnanců ovlivněné negativními pocity. Tyto pocity by mohly vznikat zejména z pocitu nedostatečného ocenění, nebo naopak nepotřebnosti pro podnik. Důsledkem by byla demotivace zvyšovat pracovní výkon či vycházet svému zaměstnavateli vstříc a tyto problémy by mohly mít špatný dopad na fungování celého podniku.

Vedení firmy by proto mělo v pravidelných intervalech zjišťovat spokojenost svých zaměstnanců, ať už nepřímo anonymním dotazníkem, nebo přímo osobním pohovorem. Zaměstnavatel by si měl vyčlenit chvíli času, aby zjistil potřeby svých zaměstnanců. Bylo by vhodné také průběžně po splnění úkolu zjišťovat zpětnou vazbu od zaměstnanců, řádně jim naslouchat, a dle toho se snažit o zlepšování a usnadňování pracovních procesů.

Toto opatření by pro podnik mělo mít zanedbatelné náklady v případě, že si vedení firmy vždy při běžném pohovoru se zaměstnanci, například o pracovních věcech, vyčlení pár minut času ke zjištění jejich spokojenosti. Věřím, že dostatek zájmu a podpory by mělo tyto problémy vyřešit.

11.6 Zlepšení vzájemné komunikace nadřízený – podřízený

Z průzkumu vyplynulo, že způsob výměny informací, fungující v současnosti ve firmě, zaměstnancům vyhovuje. Nicméně zjištěným problémem je časový předstih, se kterým jsou informace podávány. Kvůli pozdě poskytnutým informacím se ve firmě zvyšují nároky na zaměstnance, v důsledku čehož jsou pracovníci ve stresu, jejich radost z práce klesá a vzájemné napětí mezi lidmi v podniku se zvyšuje. Bylo by proto vhodné, aby byly zaměstnanci lépe a s předstihem informováni o pracovních úkolech. Vedení firmy by také mělo soudněji přidělovat práci svým zaměstnancům, zamýšlet se nad časem potřebným ke splnění daného úkolu a práci také náležitě ohodnotit. Předpokladem k úspěchu je však doporučení č. 10.4, které stanovuje určení práv a povinností na jednotlivých pozicích. Budou-li zaměstnanci vykonávat všechnu svoji práci svědomitě a včas mělo by to mít pozitivní

dopad na množství splněných úkolů a odvedené práce. Toto opatření dle mého názoru nevyžaduje žádné další náklady, vyžaduje pouze zlepšení časového plánování ve firmě.

12 SHRUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Praktická část práce se zabývala vybranou firmou, její historií, oborem podnikání a její velikostí z hlediska počtu zaměstnanců. Dále se zabývá analýzou některých personálních ukazatelů, které bylo možné získat a vyhodnotit. Díky tomu bylo možné získat představu o firmě, struktuře jejích zaměstnanců i jaké náklady firma nese, z hlediska zaměstnávání svých pracovníků. Ukazatele byly hodnoceny v časovém horizontu 5 let, tj. od roku 2013 do roku 2017. Údaje byly uvedeny vždy ke konci příslušného roku, neboť se počet zaměstnanců v průběhu let měnil. Bylo možné zjistit kolik žen je v podniku zaměstnaných, kolik zaměstnanců firma ke konci příslušného roku zaměstnávala, průměrnou mzdu na pozici obchodního referenta či dělníka výroby. Dále bylo možné zjistit průměrnou mzdu na pozici technickohospodářského pracovníka, ačkoli tato pozice byla v podniku vytvořena teprve v roce 2016, tudíž máme srovnání pouze pro rok 2016 a 2017. Mezi zajímavé ukazatele se řadí počet hodin odpracovaných přes čas, nebo počet zaměstnanců, neboť zde je evidentní růst firmy v průběhu sledovaných pěti let.

Dalším bodem praktické části bylo zjištění, do jaké míry se firma zabývá úkoly personálního řízení. Mezi zjišťované informace patřilo mimo jiné i to, jakým způsobem firma pečuje o své zaměstnance, jak je ohodnocuje, jaké benefity svým zaměstnancům nabízí a do jaké míry je zaměstnanci využívají. Dále bylo zjišťováno, jakým způsobem firma vyhledává a zajišťuje nové pracovníky, jakým způsobem jsou do firmy přijímáni a jakým způsobem probíhá jejich adaptační plán pro zapracování na přijímanou pozici.

Součástí praktické části byl i kvalitativní výzkum, během kterého bylo zjišťováno, do jaké míry jsou zaměstnanci vybrané firmy spokojeni. Základními otázkami byly například otázky zaměřené na spokojenost s pracovním prostředím, pracovní dobou, finančním ohodnocením, nebo otázky zaměřené na vzájemné vztahy mezi pracovníky a vedením podniku.

Při výzkumu byly zjištěny drobné problémy s ohledem na vybavení pracoviště. Nebylo však zjišťováno, zda mají tyto problémy dlouhodobý charakter, nebo jde pouze o současný nedostatek. Mezi další problémy patřily například vzájemné vztahy mezi vedením firmy a zaměstnanci, tyto problémy však byly individuální a často souviseli například s nedostatečným ohodnocením či pozdní poskytováním informací.

Posledním bodem práce jsou proto návrhy a doporučení, jakým způsobem by tyto problémy mohly být odstraněny.

ZÁVĚR

Tato práce vznikla s cílem identifikovat problémy ve vybrané firmě a navrhnout doporučení vedoucí k jejich odstranění. Aby bylo možné tyto problémy identifikovat, bylo zapotřebí nastudovat potřebné teoretické znalosti a provést potřebné praktické výzkumy.

Teoretická část práce se zaměřuje především na poznatky z oblasti řízení lidských zdrojů a personálních činností. Mezi hlavní témata se řadí především činnosti personálního řízení z hlediska získávání zaměstnanců, jejich adaptace v podniku. Dále také jakým způsobem je možno zaměstnance motivovat a vytvořit tak prosperující firmu s loajálními zaměstnanci a přátelskými vztahy. Nejčastěji citovaným autorem, zabývajícím se daným tématem, byl František Bělohávek a Josef Koubek. Čerpáno bylo také nejen z děl zahraničního autora Michaela Armstronga.

Praktická část práce se zaměřila na zkoumání personálních ukazatelů vybrané firmy. Bylo zjišťováno, jakým způsobem si firma zajišťuje nové zaměstnance a jakým způsobem jsou následně do podniku přijímáni. Dále také jak probíhá jejich adaptace na pracovní pozici, jaké firma svým zaměstnancům poskytuje benefity a zda jsou ve firmě stanoveny jasná pravidla. Byla provedena analýza vybraných ukazatelů týkající se počtu zaměstnanců, jejich průměrného věku, průměrných mzdových nákladů firmy a také analýza průměrné měsíční hrubé mzdy zaměstnanců na jednotlivých pozicích.

Dále byl proveden kvalitativní výzkum pomocí strukturovaného rozhovoru. Otázky byly rozčleněny do čtyř kategorií, přičemž souhrnně byly zaměřeny na pracovní náplň, pracovní dobu a pracovní prostředí. Rozhovor obsahoval také otázky zaměřené na vedení podniku a celkovou vzájemnou komunikaci v podniku.

Z provedené analýzy vyplynuly problémy firmy, na které byly následně stanoveny návrhy a doporučení na zlepšení, včetně nákladnosti těchto doporučení.

Vybraná firma je prosperující společností, která v posledních 5 letech vykazuje stálý růst. Rozšíření činností personálního řízení či přijetí doporučených návrhů, by mohlo být pro podnik přínosné z hlediska zvýšení spokojenosti zaměstnanců firmy. Práce byla z hlediska splnění cílů úspěšná.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ADAIR, John Eric. 100 tipů jak řídit a vést lidi. Brno: CP Books, 2005, ix, 130 s. Praxe manažera. ISBN 80-251-0529-6.

ARMSTRONG, Michael. Armstrong's handbook of management and leadership for HR: developing effective people skills and better leadership and management. Fourth edition. London: Kogan Page, 2016, xx, 447. ISBN 978-0-7494-7815-5.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Praha: Grada, 2015, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert. ISBN 978-80-247-2890-2.

BEDNÁŘ, Vojtěch. Konflikty ve firmách: příčiny, následky, řešení. Praha: Management Press, 2015, 148 s. ISBN 978-80-7261-347-2.

BĚLOHLÁVEK, František. Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr. Praha: Grada, 2016a. Manažer. ISBN 978-80-247-5768-1.

BĚLOHLÁVEK, František. 25 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2016b. Manažer. ISBN 978-80-247-5872-5.

BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést pohovory s podřízenými pracovníky: výběrové, hodnotící, obtížné a rozvojové pohovory. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2017, 186 s. Manažer. ISBN 978-80-271-0433-8.

EVANGELU, Jaroslava Ester. Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě. Ostrava: KeyPublishing, 2013, 188 s. Monografie. ISBN 978-80-7418-198-6.

KOMENDOVÁ, Jana. Základy pracovního práva EU. Praha: WoltersKluwer, 2016, 250 s. ISBN 978-80-7552-286-3.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. Management. ISBN 978-80-247-3823-9

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KUBÁTOVÁ, Sláva. Tajemství spolupráce v týmech. Praha: Management Press, 2013, 259 s. ActionLearning - praktický management. ISBN 978-80-7261-259-8.

LAUFER, Hartmut. 99 tipů pro úspěšné vedení lidí. Praha: Grada, 2008, 162 s. Management. ISBN 978-80-247-2445-4.

LEWTHWAITE, Julie. Začínám řídit lidi: poprvé manažerem - vše, co byste měli znát a umět. Brno: Computer Press, 2007, xii, 211 s. ISBN 978-80-251-1727-9.

MEDLÍKOVÁ, Olga. Jak řešit konflikty s podřízenými. Praha: Grada, 2007, 132 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1732-6.

MENTZEL, Wolfgang. Pohovory se spolupracovníky: jak v pohovorech hodnotit, povzbuzovat a usměrňovat své podřízené. Praha: Grada, c2004, 106 s. Poradce pro praxi. ISBN 8024704080.

MĚRTLOVÁ, Libuše. Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014, 148 s. ISBN 978-80-7204-907-3.

MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK. Lidské zdroje a personální management. Vydání I. Praha: Academia, 2017, 190 s. Společnost. ISBN 978-80-200-2773-3.

PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2015, 159 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.

SKALICKÁ, Markéta. Projekt zlepšení personálního řízení ve společnosti XY, s.r.o. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2014, 86 s. Dostupné také z: <http://hdl.handle.net/10563/28171>. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Fakulta managementu a ekonomiky, Ústav managementu a marketingu. Vedoucí práce Dobeš, Kamil.

TEE, Rebecca. Jak úspěšně zvládnout přijímací pohovor. Brno: ComputerPress, 2005, vi, 72 s. Rozvoj osobnosti. ISBN 80-251-0688-8.

ZIKMUND, Martin. Manažer by měl mít pod sebou maximálně pět lidí. *BUSINESSVIZE* [online], 2010. [cit. 2018-05-10]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/vedeni-lidi/manazer-by-mel-mit-pod-sebou-maximalne-pet-lidi>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

THP Technickohospodářský pracovník

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Přehled personálních ukazatelů (vlastní zpracování)	48
Tabulka 2: Procentuální zastoupení žen v podniku (vlastní zpracování)	49
Tabulka 3: Počet podřízených na jednoho vedoucího (vlastní zpracování)	49
Tabulka 4: Průměrný věk zaměstnanců (vlastní zpracování)	50
Tabulka 5: Průměrné roční mzdové náklady na jednoho zaměstnance (vlastní zpracování)	50
Tabulka 6: Procentuální nemocnost zaměstnanců (vlastní zpracování)	51
Tabulka 7: Průměrný počet hodin práce přes čas na jednoho zaměstnance za rok (vlastní zpracování)	51
Tabulka 8: Průměrná denní pracovní doba v podniku (vlastní zpracování)	52
Tabulka 9: Průměrná měsíční hrubá mzda na jednoho zaměstnance (vlastní zpracování)	52
Tabulka 10: Průměrná měsíční hrubá mzda na pozici THP (vlastní zpracování)	52
Tabulka 11: Průměrná měsíční hrubá mzda na pozici dělníka (vlastní zpracování)	53
Tabulka 12: Průměrná měsíční hrubá mzda na pozici obchodního referenta (vlastní zpracování)	53
Tabulka 13: Průměrná hodinová hrubá mzda na jednoho zaměstnance (vlastní zpracování)	54

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Seznam pracovních činností

Příloha č. 2: Osobní rozhovory se zaměstnanci

PŘÍLOHA Č. 1: SEZNAM PRACOVNÍCH ČINNOSTÍ

Seznam pracovních činností ve vybrané firmě v 31.12.2017.

1. Ředitel (majitel) firmy
2. Technickohospodářský pracovník
3. Pomocná účetní
4. Obchodní zástupce
5. Obchodní referent se zaměřením na správu webových stránek
6. Obchodní referent se zaměřením na přímý prodej zboží
7. Řidič, montér
8. Dělník se zaměřením na zakázkovou výrobu
9. Dělník, montér, řidič
10. Dělník, montér
11. Dělník, montér
12. Dělník
13. Uklízečka

PŘÍLOHA Č. 2: Osobní rozhovory se zaměstnanci

Ve sledovaném období probíhal sběr dat pomocí osobních pohovorů se zaměstnanci firmy. Z výzkumu byl vyřazen jednatel firmy a také dva zaměstnanci, kteří nastoupili do zaměstnání teprve na konci sledovaného období a neměli proto dostatek času získat potřebné relevantní poznatky o chodu firmy, které by mohli poskytnout.

Pro uchování anonymity dotazovaných byl věk dotazovaného rozřazen do kategorií dle věkového rozpětí: 18 – 25, 26 – 35, 36 – 45, 46 – 55, 56 – 65 let.

Pohovor č. 1

1. Uveďte, na jaké pracovní pozici pracujete?

Pracuji ve firmě na pozici obchodního zástupce popř. dělníka, montéra. Nemám jednoznačnou pracovní pozici, jsem proškolen pro více druhů činností ve firmě.

2. Stručně popište Vaši pracovní náplň.

Moje pracovní náplň je den ode dne jiná, mění se v závislosti na aktuálních potřebách vedení. Za běžného provozu firmy se věnuji zakázkové výrobě, která byla ve firmě zřízena od počátku roku 2016, této činnosti se nejvíce věnuji především v zimním období. Od počátku sezóny, zhruba počátkem března, vyjíždím na plánované montáže našich výrobků, v období účasti na veletrzích jsem jako pomocná síla v kamenné prodejně při expedici zásilek či při přímém prodeji zboží zákazníkům. Také vlastním řidičské oprávnění na vysokozdvizný vozík, tudíž v případě potřeby při naskladňování či vyskladňování zboží pracuji jako řidič.

3. Jak dlouho již působíte ve firmě?

Do firmy jsem nastoupil v létě roku 2015.

4. Do jaké míry jste se svojí prací spokojen?

S prací jsem spokojen, líbí se mi. Baví mě to zejména z důvodu, že každý den je moje práce jiná, vyrábím jiný typ zakázky, občas jsem v kontaktu s lidmi na prodejně, pomáhám kolegyním při chystání zboží, nebo jedeme s ostatními montovat naše výrobky přímo k zákazníkům, díky čemuž jsem již procestoval velký kus České i Slovenské republiky. Při montážích sice není prostor pro osobní volno, například abychom se porozhlédli po okolí, ale alespoň sleduji krajinu při cestách a často máme možnost ochutnat tamější kuchyni.

5. Jak byste ohodnotil vztahy panující mezi Vámi a vedením firmy?

Na tuto otázku se špatně odpovídá, není jednoduché vznést kritiku proti vedení firmy nahlas, v hlavě mi vyvstává otázka, zda moje odpověď nebude následně potrestána. Ale všeobecně bych řekl, že vztahy mezi mnou a vedením firmy jsou dobré, je tu rodinný kolektiv a to se mi líbí.

6. Jakým způsobem probíhá ve firmě výměna informací?

Ve firmě není žádný zavedený systém, kde by bylo jasně stanoveno, kdo a kdy uděluje příkazy. Ale takovým nepsaným pravidlem zde je, že každé ráno se část zaměstnanců sejde na základně, během snídaně se rozdají úkoly, které je v nejbližší době potřeba splnit. Ostatním lidem ve výrobě tyto pokyny následně předá výše postavený kolega, popř. sám ředitel. V případě nejasností a dalších věcí, které je potřeba prodiskutovat, se využívá polední pauzy k obědu.

7. Vyhovuje Vám tento způsob výměny informací? Proč?

Dá se říci, že mi tento způsob určování úkolů vyhovuje. Ne vždy se stihne přesné rozdělení úkolů, nebo se situace během dne změní, v tom případě se jdu zeptat ředitele, který mi vždy ochotně poradí.

8. Považujete svého ředitele za autoritu? Proč?

Ředitel má přirozenou autoritu, není možné ho za autoritu nepovažovat, navíc rozumí všem běžným věcem týkající se podniku. Nerad se s ním pouštím do konfliktů, většinou se do takové situace ani nedostanu.

9. Jakým způsobem Vám nadřízený dokazuje, či naopak nedokazuje, že je či není obeznámen s pracovními úkony spojenými s Vaší pracovní pozicí?

Mám pocit, že ředitel dostatečně nechápe náročnost zakázkové výroby, kterou jsme v podniku zavedli.

10. Jakým způsobem Vám nadřízený prokazuje či neprokazuje, že si je vědom náročnosti Vaší práce?

Na tuto otázku nevím, jak bych odpověděl. Zakázkovou výrobu jednoho druhu, vykonávám ve firmě pouze já. Vždy k sobě potřebuji další pomoc, abych byl schopen práci dokončit a i na druhém člověku závisí, s jakou rychlostí bude zakázka dokončena. Sám to prostě nejsem schopen vyrobit ani dokončit, ale občas mám pocit, že je to moje vina.

11. S jakou četností a ochotou s Vámi nadřízený diskutuje o problémech či návrzích na zlepšení?

Nemáme žádné porady či schůze, kde bychom tyto problémy mohli prodiskutovat, proto pokud je něco důležitého k řešení, je ředitel ochoten to probrat. Musím ale říct, že za poslední měsíc byla situace lepší, řešili jsme i drobné problémy mnohem častěji.

12. Do jaké míry jsou požadavky nadřízeného reálné v souvislosti s Vámi vykonávanou prací?

Práce se dá stihnout, hlavně pokud ji vedení rozdává včas a nevzniknou nenadálé situace, které by vyžadovaly splnění dalších úkolů či přerušování jedné činnosti druhou apod. Občas se ale stane, že je té práce opravdu hodně a je velmi těžké ji zvládnout.

13. Do jaké míry jste spokojen s finančním ohodnocením?

S penězi jsem spokojen, řekl bych, že jsou k povaze mé práce adekvátní. Jedinou změnu bych však uvítal ve vyšším ohodnocení při služebních cestách. Během sezóny jsme opravdu často pryč z domova, mnohdy i na celý týden. Je pak náročné všechno zvládnout. Navíc, pokud dojde v kolektivu k nespokojenosti s ohodnocením, je psychicky mnohem těžší práci zvládnout.

14. Do jaké míry jste spokojen s pracovní dobou?

Běžná pracovní doba je dobrá, pracuji do 7h do 15:30h, takže v létě mám spoustu času na práci doma. Bohužel, když jezdíme na služební cesty nemám pak na nic čas, zejména na podzim. Proto bych uvítal vyšší ohodnocení za tento čas.

15. Jaké panují vztahy mezi Vámi a Vašimi kolegy?

Naše vztahy jsou skvělé, všichni si vzájemně pomáháme, fungujeme spíše jako přátelé.

16. Do jaké míry jste spokojen s pracovním prostředím?

(vybavení pracoviště, ochranné pomůcky, pracovní pomůcky)

Prostředí, ve kterém pracujeme, je hezké, zázemí je super, máme možnost malé kuchyňky s mikrovlnnou troubou, kde si pohodlně uvaříme kávu, nebo ohřejeme oběd. Vybavení pro zakázkovou výrobu, které používám každý den, je v pořádku, nic mi nechybí, a pokud něco chybí, je ředitel ochoten vše dokoupit. V případě montážního nářadí by to však chtělo dovybavit, ne vše máme kvalitní a úplné.

17. Jak byste ohodnotil respekt, který Vám nadřízený prokazuje?

(Váží si Vaší práce? Respektuje Vaše názory?)

Řekl bych, že respekt je přiměřený mému věku, vzhledem k tomu, že mezi mnou a ředitelem firmy je více než 20letý věkový rozdíl. A i přesto, celkově mám dojem, že si mě ředitel firmy váží, občas mě i pochválí za dobře odvedenou práci.

18. Doplnil byste nějakou informaci týkající se podniku a jeho vedení?

Možná bych navrhoval, aby odloučené pracoviště, kde se uskutečňuje výroba, bylo lépe kontrolované. My jsme v budově přímo s ředitelem firmy, jsme neustále v pohybu, nedovolíme si nevykonávat svoji práci. O dělnících ve výrobě mám ale trochu pochyby, jestli nevyužívají nepřítomnosti vedení ve svůj prospěch.

19. Pohlaví: muž

20. Věková kategorie: 18 - 25 let

21. Nejvyšší dosažené vzdělání: středoškolské s maturitou

22. Místo bydliště z hlediska počtu obyvatel: město do 50 000 obyvatel

Pohovor č. 2

1. Uveďte, na jaké pracovní pozici v podniku pracujete?

Pracuji na pozici obchodního referenta.

2. Stručně popište Vaši pracovní náplň.

Na své pracovní pozici se věnuji běžným činnostem spojených s prodejní činností, přímým kontaktem se zákazníky, vyřizování telefonních hovorů, zakázek či zakázek uskutečněných přes internetový obchod. Také našim zákazníkům radím při výběru vhodného výrobku.

3. Jak dlouho již působíte ve firmě?

Do firmy jsem nastoupila v srpnu 2017.

4. Do jaké míry jste se svojí prací spokojena?

Ačkoli jsem neměla žádné zkušenosti v oblasti, kterou se firma zabývá, a moje pracovní zkušenosti zde měli jen zlomek uplatnění, vcelku rychle jsem se zaškolila a jsem s prací spokojena.

5. Jak byste ohodnotila vztahy panující mezi Vámi a vedením firmy?

Vztahy jsou dobré, řekla bych až přátelské.

6. Jakým způsobem probíhá ve firmě výměna informací?

Informace si zde předáváme dvakrát denně u „pracovní snídaně a oběda“, kdy máme půl hodiny na to, abychom nenuceně u snídaně probrali všechny potřebné věci či úkoly na daný den.

7. Vyhovuje Vám tento způsob výměny informací?
Ano, řekla bych, že mi způsob vyhovuje. Pokud něco nestihneme dořešit, vedení je ochotno probrat to a poradit. Když nastane nějaký problém během dne, který nedokážu sama nebo s pomocí kolegyně vyřešit, opět se hned obracím na vedení.
8. Považujete svého nadřízeného za autoritu?
Jednoznačně považuji, jelikož má výborné odborné znalosti a zkušenosti v oboru, umí se dobře orientovat na trhu a má výbornou paměť. Často nechápu, jak je schopen si zapamatovat tolik věcí bez použití diáře.
9. Jakým způsobem Vám nadřízený dokazuje či naopak nedokazuje, že je či není obeznámen s pracovními úkony spojené s Vaší pracovní pozicí?
Můj nadřízený má perfektní přehled o náplni mé práce, každý den se orientuje, co jsem udělala, nebo bych ještě udělat měla.
10. Jakým způsobem Vám nadřízený prokazuje či ne, že si je vědom náročnosti Vaší práce?
Ředitel považuje každodenní úkoly za standardní činnosti, nebere ohled na náročnost. Má neustálou potřebu kontroly, kvůli které se občas dostává s ostatními zaměstnanci do sporu.
11. S jakou četností a ochotou s Vámi nadřízený diskutuje o problémech či návrzích na zlepšení?
Řekla bych, že vedení firmy nemá problém s komunikací, je ochotno vyčlenit si čas a vyslechnout. Viděla bych ale problém v následné ochotě povolit změny a investovat do těchto zlepšení.
12. Do jaké míry jsou požadavky nadřízeného reálné v souvislosti s Vámi vykonávanou prací?
Očekávání od ředitele firmy jsou standardní, nevymykají se nijak zvlášť požadavkům.
13. Do jaké míry jste spokojena s finančním ohodnocením?
Řekla bych, že je lehce podprůměrný, ale více se k tomu nechci vyjadřovat.
14. Do jaké míry jste spokojena s pracovní dobou?
S pracovní dobou jsem spokojena, s vedením i ostatními kolegy si vycházíme vstřícně v případě potřeby.
15. Jaké panují vztahy mezi Vámi a Vašimi kolegy?

Vztahy mezi mnou a mými kolegy jsou více než přátelské, vycházíme spolu bez problémů, s druhou kolegyní, která je na stejné pozici, se vždy dokážeme dohodnout a vyjít si vstříc.

16. Do jaké míry jste spokojena s pracovním prostředím?

(vybavení pracoviště, ochranné pomůcky, pracovní pomůcky)

Vybavení pracoviště a pracovní pomůcky jsou mi zde k dispozici, na moji práci nemám žádné nestandardní požadavky, můžu říci, že jsem spokojena.

17. Jak byste ohodnotila respekt, který Vám nadřízený prokazuje?

(Váží si Vaší práce? Respektuje Vaše názory?)

Řekla bych, že chování mého nadřízeného vůči mé osobě je velmi dobrý, přátelský a pozitivní, vždy na profesionální úrovni.

18. Doplnila byste nějakou informaci týkající se podniku a jeho vedení?

Vzhledem k oboru, ve kterém firma podniká, bych ocenila možnost doplňování odborných znalostí. Ráda bych se zúčastnila nějakých školení, která by mi přinesla další poznatky a vyšší kvalifikaci pro vykonávání mé práce.

19. Pohlaví: žena

20. Věková kategorie: 36 – 45 let

21. Nejvyšší dosažené vzdělání: středoškolské s maturitou

22. Místo bydliště z hlediska počtu obyvatel: město do 50 000 obyvatel

Pohovor č. 3

1. Uveďte, na jaké pracovní pozici v podniku pracujete?

Po celou dobu působení v podniku pracuji na pozici obchodního referenta a zástupce.

2. Stručně popište Vaši pracovní náplň.

Každodenně vykonávám činnosti jako je prodej, poradenství, komunikace se zákazníky. Také je v mé kompetenci objednávání zboží, které je určeno k dalšímu prodeji, nebo i zboží, které je nutné k zajištění chodu firmy. Řeším i případné reklamace či zakázkovou výrobu. Společně s kolegyní také vyřizujeme zakázky, ať už telefonické či uskutečněné přes internetový obchod.

3. Jak dlouho již působíte ve firmě?

Ve firmě jsem již 11 let a v současné době jsem zde pracovně nejstarší.

4. Do jaké míry jste se svojí prací spokojena?

I když je moje práce často velmi psychicky náročná, stále mě i po těch letech baví.

5. Jak byste ohodnotila vztahy panující mezi Vámi a vedením firmy?

Vztahy jsou většinou přátelské, občas se ale vyskytnou drobné problémy.

6. Jakým způsobem probíhá ve firmě výměna informací?

Ve firmě není žádný přesně stanovený řád, jakým bychom si vzájemně předávali informace. Jednoduše spolu komunikujeme a řešíme věci, které jsou v daný okamžik nutné.

7. Vyhovuje Vám tento způsob výměny informací?

Nejsem si jistá, jakým způsobem bych výměnu informací ve firmě pozměnila, faktem ale zůstává, že některé informace se k nám dostávají pozdě. Z tohoto důvodu je pak na firmě zmatek a všichni kolem jsou ve stresu, což značně ztěžuje práci a fungování v kolektivu. Ráda bych dostávala informace s předstihem.

8. Považujete svého nadřízeného za autoritu?

Ano, většinou ředitele firmy respektuji jako autoritu, protože je to majitel firmy, můj zaměstnavatel.

9. Jakým způsobem Vám nadřízený dokazuje, že je či naopak není obeznámen s pracovními úkony spojené s Vaší pracovní pozicí?

Tato otázka má jednoduchou odpověď – je-li můj zaměstnavatel obeznámen s mými pracovními úkony, nechá mě samostatně pracovat. Dojde-li však k situaci, že neví, čemu se právě věnuji, pak vyvstane spousta otázek ohledně mé práce, z čehož vždy nepřímo vyplývá, že nic nedělám.

10. Jakým způsobem Vám nadřízený prokazuje či neprokazuje, že si je vědom náročnosti Vaší práce?

V poslední době bych řekla, že je má práce lépe finančně ohodnocená, jinak na tuto otázku neumím odpovědět.

11. S jakou četností a ochotou s Vámi nadřízený diskutuje o problémech či návrzích na zlepšení?

Projednání problémů či návrhů na zlepšení není ze strany vedení problém. Problémem je zde to, že ne vždy vedení poslouchá naše názory.

12. Do jaké míry jsou požadavky nadřízeného reálné v souvislosti s Vámi vykonávanou prací?

Většinou lze zadané pracovní úkoly zvládnout, občas se ale situace zbytečně vyhroťí, zejména kvůli pozdě řečeným informacím.

13. Do jaké míry jste spokojena s finančním ohodnocením?

Vzhledem k mému dlouhodobému působení ve firmě to nedokážu posoudit.

14. Do jaké míry jste spokojena s pracovní dobou?

Pracovní doba je pevně stanovená, tím pádem to neřeším. V případě potřeby jsme však schopny si s kolegyní vyjít vstříc v případě dřívějšího odchodu či výměny služeb.

15. Jaké panují vztahy mezi Vámi a Vašimi kolegy?

Vztahy jsou u nás v podniku velmi přátelské, humor se stal hlavní složkou všech našich setkání.

16. Do jaké míry jste spokojena s pracovním prostředím?

(vybavení pracoviště, ochranné pomůcky, pracovní pomůcky)

Pracovní prostředí není nebezpečné ani zdravotně závadné, ochranné pomůcky ke své práci nepotřebuji. Ochranu proti aroganci a negativismu ještě nikdo nevymyslel.

17. Jak byste ohodnotila respekt, který Vám nadřízený prokazuje?

Neumím to posoudit, ale z šéfova jednání mám občas pocit, že jsem úplně neschopná a neznalá. Řekla bych, že respekt, alespoň k mé osobě, není zrovna ředitelova silná stránka.

18. Doplnila byste nějakou informaci týkající se podniku a jeho vedení?

Vcelku mě mrzí, že vedení často nerespektuje podřízeného, jenž je ale nepřímo nadřízený ostatním zaměstnancům. Místo jeho uznání, že mu zmíněná osoba usnadňuje práci, nenechá ho samostatně jednat a zbytečně tím vyvolává problémy a vzájemnou nespokojenost.

19. Pohlaví: žena

20. Věková kategorie: 36 – 45 let

21. Nejvyšší dosažené vzdělání: středoškolské odborné učiliště

22. Místo bydliště z hlediska počtu obyvatel: vesnice

Pohovor č. 4

1. Uveďte, na jaké pracovní pozici v podniku pracujete?

Ve firmě pracuji jako dělník ve výrobě, nebo jako montér při pracovních cestách.

2. Stručně popište Vaši pracovní náplň.

Nejčastěji je moji prací příprava trubek pro zakázkovou výrobu, jejich točení, skladování a další úprava, dále při pracovních cestách pracuji jako montážní dělník této zakázkové výroby.

3. Jak dlouho již působíte ve firmě?

Ve firmě pracuji 1 rok, nastoupil jsem v únoru roku 2017. Jsem zde věkově nejmladším pracovníkem.

4. Do jaké míry jste se svojí prací spokojen?

Nemám příliš pracovních zkušeností, ale s prací v této firmě jsem spokojen.

5. Jak byste ohodnotil vztahy panující mezi Vámi a vedením firmy?

Myslím, že dobré. Nejsem si vědom nějakého problému.

6. Jakým způsobem probíhá ve firmě výměna informací?

Myslím, že výměna informací zde funguje dobře.

7. Vyhovuje Vám tento způsob výměny informací?

Vyhovuje mi to, vždy den dopředu vím, co budu další den dělat, a pokud se plán v průběhu dne změní, vedení mě ihned informuje.

8. Považujete svého nadřízeného za autoritu?

Samozřejmě, zaprvé je starší a za druhé je to můj šéf.

9. Jakým způsobem Vám nadřízený dokazuje, že je či naopak není obeznámen s pracovními úkony spojené s Vaší pracovní pozicí?

Úkony, které vykonávám, zná můj šéf dobře, a vždy se snaží vymyslet, jakým způsobem by mi práci zjednodušil.

10. Jakým způsobem Vám nadřízený prokazuje či neprokazuje, že si je vědom náročnosti Vaší práce?

Většinou se mě zeptá, zda jsem schopen daný úkol zvládnout.

11. S jakou četností a ochotou s Vámi nadřízený diskutuje o problémech či návrzích na zlepšení?

Diskutuje často, zejména při nových úkolech či zakázkách.

12. Do jaké míry jsou požadavky nadřízeného reálné v souvislosti s Vámi vykonávanou prací?

Nevidím žádný problém v práci, kterou mi můj šéf zadává.

13. Do jaké míry jste spokojen s finančním ohodnocením?

S platem jsem spokojen, v případě potřeby mi šéf vždy vyjde vstříc.

14. Do jaké míry jste spokojen s pracovní dobou?

S pracovní dobou nemám problém.

15. Jaké panují vztahy mezi Vámi a Vašimi kolegy?

S ostatními vycházím dobře i přesto, že jsem nejmladší.

16. Do jaké míry jste spokojen s pracovním prostředím?

(vybavení pracoviště, ochranné pomůcky, pracovní pomůcky)

Jsem spokojený, pokud něco potřebuji, šéf mi vyjde vstříc.

17. Jak byste ohodnotil respekt, který Vám nadřízený prokazuje?

Mojí práce si váží, a s postupem času, kdy jsem ve firmě delší dobu, se zlepšil i jeho postoj k mým názorům.

18. Doplnil byste nějakou informaci týkající se podniku a jeho vedení?

Nenapadá mě nic, co bych mohl vytknout nebo zmínit.

19. Pohlaví: muž

20. Věková kategorie: 18 – 25 let

21. Nejvyšší dosažené vzdělání: výuční list

22. Místo bydliště z hlediska počtu obyvatel: vesnice

Pohovor č. 5

1. Uveďte, na jaké pracovní pozici v podniku pracujete?

Dříve jsem ve firmě pracoval převážně jako řidič, nyní jsem spíše obchodní zástupce, popř. pomáhám s výrobou a montáží zakázkové výroby.

2. Stručně popište Vaši pracovní náplň.

Připravuji společně s kolegy zakázkovou výrobu různých druhů výrobků, ataké jezdím na montáže.

3. Jak dlouho již působíte ve firmě?

Jsem ve firmě zaměstnán od roku 2010, tzn. 8 let.

4. Do jaké míry jste se svojí prací spokojen?

Se svojí prací jsem maximálně spokojen.

5. Jak byste ohodnotil vztahy panující mezi Vámi a vedením firmy?

Řekl bych, že naše vztahy jsou relativně dobré, nemůžu si stěžovat.

6. Jakým způsobem probíhá ve firmě výměna informací?

Diskutujeme o pracovních úkonech zejména během ranní schůze, popř. při změnách během dne, nebo při pracovních výjezdech jsme informováni několik dní dopředu.

7. Vyhovuje Vám tento způsob výměny informací?

Vyhovuje v rámci možností, občas by bylo vhodné se úkoly dozvídat s větším předstihem, určitě bychom se pak mohli vyhnout nepříjemným stresujícím situacím.

8. Považujete svého nadřízeného za autoritu?

Jednoznačně, je to majitel firmy a můj zaměstnavatel.

9. Jakým způsobem Vám nadřízený dokazuje, že je či naopak není obeznámen s pracovními úkoly spojené s Vaší pracovní pozicí?

Můj zaměstnavatel má o mé práci přehled, přesně ví, co má práce obnáší.

10. Jakým způsobem Vám nadřízený prokazuje či neprokazuje, že si je vědom náročnosti Vaší práce?

Nedokážu říci přesně jak, zkrátka, někdy ví, že je má práce náročná a uzpůsobí mi dle toho mé pracovní úkony, ovšem někdy ne. V takovém případě je dost těžké vykonat i ostatní pracovní úkoly, které mi zaměstnavatel na začátku dne udělil.

11. S jakou četností a ochotou s Vámi nadřízený diskutuje o problémech či návrzích na zlepšení?

V rámci možností jak jeho, tak mých. Ne vždy pracuji na stejném místě jako on a ne vždy má čas se mnou věci řešit.

12. Do jaké míry jsou požadavky nadřízeného reálné v souvislosti s Vámi vykonávanou prací?

Záleží na práci, která mi byla přidělena. Někdy jsou zvládnutelné, jindy opravdu ne.

13. Do jaké míry jste spokojen s finančním ohodnocením?

Dobrá, ale víc se vyjadřovat nechci.

14. Do jaké míry jste spokojen s pracovní dobou?

Vyhovuje mi.

15. Jaké panují vztahy mezi Vámi a Vašimi kolegy?

Máme dobré vztahy, nestěžuju si.

16. Do jaké míry jste spokojen s pracovním prostředím?

(vybavení pracoviště, ochranné pomůcky, pracovní pomůcky)

Řekl bych, že je to asi bez problémů, občasné mouchy jsou všude.

17. Jak byste ohodnotil respekt, který Vám nadřízený prokazuje?

S respektem jsem spokojený, je adekvátní k mé pozici.

18. Doplnil byste nějakou informaci týkající se podniku a jeho vedení?

V tento moment mě nic nenapadá.

19. Pohlaví: muž
20. Věková kategorie: 56 - 65 let
21. Nejvyšší dosažené vzdělání: střední odborné učiliště
22. Místo bydliště z hlediska počtu obyvatel: město do 50 000 obyvatel

Pohovor č. 6

1. Uveďte, na jaké pracovní pozici v podniku pracujete?
Dělník, montér.
2. Stručně popište Vaši pracovní náplň.
Pomáhám s přípravou a následným montováním zakázkové výroby u zákazníka.
3. Jak dlouho již působíte ve firmě?
Pracuji zde rok a půl.
4. Do jaké míry jste se svojí prací spokojen?
Vcelku jsem spokojen.
5. Jak byste ohodnotil vztahy panující mezi Vámi a vedením firmy?
Jsou uspokojivé, není nic, proti čemu bych měl opravdu zásadní výhrady.
6. Jakým způsobem probíhá ve firmě výměna informací?
7. *Ústní domluvou přímo na pracovišti, popřípadě výměna informací pomocí častých telefonických hovorů.*
8. Vyhovuje Vám tento způsob výměny informací?
Ani nevím, někdy to stačí, jindy bych opravdu uvítal podrobnější a ochotnější vysvětlení k lepšímu pochopení věci.
9. Považujete svého nadřízeného za autoritu?
I když mám určité výhrady, které ale nechci uvádět, ano, můj nadřízený je autoritativní člověk.
10. Jakým způsobem Vám nadřízený dokazuje, že je či naopak není obeznámen s pracovními úkony spojené s Vaší pracovní pozicí?
Poděkuji mi za vykonanou práci, popř. pochválí.
11. Jakým způsobem Vám nadřízený prokazuje či neprokazuje, že si je vědom náročnosti Vaší práce?
Můj nadřízený mi neprokazuje, že by si byl či nebyl vědom toho, jak je má práce náročná.

12. S jakou četností a ochotou s Vámi nadřízený diskutuje o problémech či návrzích na zlepšení?

Vždy dle konkrétní situace a dle jeho možností.

13. Do jaké míry jsou požadavky nadřízeného reálné v souvislosti s Vámi vykonávanou prací?

Záleží to na tom, jaký úkol mi zadá a jak rychle jej musím splnit.

14. Do jaké míry jste spokojen s finančním ohodnocením?

K této otázce se nechci vyjadřovat.

15. Do jaké míry jste spokojen s pracovní dobou?

Jsem spokojen, moje pracovní doba je od 6h do 14:30h a to mi vyhovuje, stihnu si tak vyřídit i své soukromé věci, popřípadě se věnovat svým zálibám.

16. Jaké panují vztahy mezi Vámi a Vašimi kolegy?

Vztahy jsou zde normální, přijdou mi stejné jako jinde.

Někdy problémy jsou, někdy ne.

17. Do jaké míry jste spokojen s pracovním prostředím?

(vybavení pracoviště, ochranné pomůcky, pracovní pomůcky)

K pracovišti výhrady nemám, ale ocenil bych více ochranných pomůcek.

18. Jak byste ohodnotil respekt, který Vám nadřízený prokazuje?

Nevím a nerad bych tuto otázku dále rozváděl.

19. Doplnil byste nějakou informaci týkající se podniku a jeho vedení?

Zatím nevím, co víc bych mohl dodat.

20. Pohlaví: muž

21. Věková kategorie: 56 - 65 let

22. Nejvyšší dosažené vzdělání: střední odborné učiliště

23. Místo bydliště z hlediska počtu obyvatel: vesnice

Pohovor č. 7

1. Uveďte, na jaké pracovní pozici v podniku pracujete?

Uklízečka.

2. Stručně popište Vaši pracovní náplň.

Úklid firemních prostor 2x za týden.

3. Jak dlouho již působíte ve firmě?

Ve firmě jsem zaměstnaná od roku 2016.

4. Do jaké míry jste se svojí prací spokojena?
Jsem velmi spokojena.
5. Jak byste ohodnotila vztahy panující mezi Vámi a vedením firmy?
S vedením firmy se znám velice dobře již pár let, vycházeli jsme spolu vždy velmi dobře, proto jsem nabízenou pozici z jeho strany s radostí přijala. Vždy se snaží mě i ostatním zaměstnancům vyjít vstříc, občas i na úkor svého času či financí.
6. Jakým způsobem probíhá ve firmě výměna informací?
Nejčastěji ústní domluvou.
7. Vyhovuje Vám tento způsob výměny informací?
Já jsem spokojená, ale vzhledem k rutinní práci, kterou vykonávám, spolu komunikujeme spíše o soukromých záležitostech než o práci.
8. Považujete svého nadřízeného za autoritu?
Samozřejmě, je velmi dobrý v práci, kterou dělá.
9. Jakým způsobem Vám nadřízený dokazuje, že je či naopak není obeznámen s pracovními úkony spojené s Vaší pracovní pozicí?
Moje pracovní pozice není ve firmě jednou z těch důležitějších, ale i přesto se zajímá o práci, kterou dělám. Převážně také z důvodu, zda mi něco nechybí či nepotřebuji s něčím pomoci.
10. Jakým způsobem Vám nadřízený prokazuje či neprokazuje, že si je vědom náročnosti Vaší práce?
Přizpůsobí se, potřebuji-li pomoc či chvilkové vyklizení kanceláře, snažím se jej ale příliš svou prací neomezovat. A samozřejmě mě náležitě finančně ohodnocuje.
11. S jakou četností a ochotou s Vámi nadřízený diskutuje o problémech či návrzích na zlepšení?
O všech problémech, které během mé práce nastanou, společně ihned diskutujeme, popřípadě je ihned vyřešíme.
12. Do jaké míry jsou požadavky nadřízeného reálné v souvislosti s Vámi vykonávanou prací?
Za mě osobně jsou jeho požadavky bez problému splnitelné.
13. Do jaké míry jste spokojena s finančním ohodnocením?
Jsem velmi spokojena, odměna je adekvátní mé pozici.
14. Do jaké míry jste spokojena s pracovní dobou?

Pracovní doba mi vyhovuje, v případě jakýchkoli komplikací vždy najdeme jiný den k vykonání mé práce.

15. Jaké panují vztahy mezi Vámi a Vašimi kolegy?

Vztahy jsou dobré.

16. Do jaké míry jste spokojena s pracovním prostředím?

(vybavení pracoviště, ochranné pomůcky, pracovní pomůcky)

Nemám nic, co bych vytkla, vždy mám vše, co potřebuji.

17. Jak byste ohodnotila respekt, který Vám nadřízený prokazuje?

Máme dobré vzájemné vztahy, respektujeme se navzájem.

18. Doplnila byste nějakou informaci týkající se podniku a jeho vedení?

V tuto chvíli už mě nic nenapadá.

19. Pohlaví: žena

20. Věková kategorie: 56 - 65 let

21. Nejvyšší dosažené vzdělání: střední odborné učiliště

22. Místo bydliště z hlediska počtu obyvatel: město do 50 000 obyvatel

Pohovor č. 8

1. Uveďte, na jaké pracovní pozici v podniku pracujete?

Řidič, montážní pracovník.

2. Stručně popište Vaši pracovní náplň.

V drtivé většině ve firmě pracuji jako řidič, objednané zboží větších rozměrů rozvážíme zákazníkům až domů. V případě potřeby však spolupracuji s ostatními kolegy při montážích zakázkové výroby.

3. Jak dlouho již působíte ve firmě?

Ve firmě pracuji od ledna 2017.

4. Do jaké míry jste se svojí prací spokojen?

I když je často náročná jsem s prací spokojen.

5. Jak byste ohodnotil vztahy panující mezi Vámi a vedením firmy?

Naše vzájemné vztahy jsou velmi dobré.

6. Jakým způsobem probíhá ve firmě výměna informací?

Vzhledem k mým častým výjezdům se zbožím, probíhá naše komunikace především telefonicky, popř. osobně při ranních poradách.

7. Vyhovuje Vám tento způsob výměny informací?
Někdy jsou naše hovory vcelku chaotické, nicméně způsob mi vyhovuje, vždy řešíme vše co je třeba.
8. Považujete svého nadřízeného za autoritu?
Samozřejmě, je to můj nadřízený.
9. Jakým způsobem Vám nadřízený dokazuje, že je či naopak není obeznámen s pracovními úkony spojené s Vaší pracovní pozicí?
Pokud si můj nadřízený není jistý mojí pracovní náplní, zavolá mi a vzájemně se domluvíme ohledně plánu.
10. Jakým způsobem Vám nadřízený prokazuje či neprokazuje, že si je vědom náročnosti Vaší práce?
Řekl bych, že si je vědomí toho, jak náročná je moje práce, důkazem je tomu zejména finanční ohodnocení.
11. S jakou četností a ochotou s Vámi nadřízený diskutuje o problémech či návrzích na zlepšení?
Tehdy, pokud je to třeba, je ochoten vše prodiskutovat.
12. Do jaké míry jsou požadavky nadřízeného reálné v souvislosti s Vámi vykonávanou prací?
Do té míry, do které jsem je dle svých fyzických i psychických schopností plnit.
13. Do jaké míry jste spokojen s finančním ohodnocením?
S ohodnocením za svoji práci jsem spokojen. Jen bych uvítal např. stravenky vzhledem k mým častým výjezdům mimo domov.
14. Do jaké míry jste spokojen s pracovní dobou?
Moje pracovní doba je různorodá, vždy záleží na místě kam je potřeba zboží doručit. Nicméně přesčasy mi nevadí, pokud jsou však řádně zaplacený. Nikomu by se nechtělo pracovat zadarmo.
15. Jaké panují vztahy mezi Vámi a Vašimi kolegy?
Vztahy zde máme velmi dobré a přátelské, často společně vtipkujeme.
16. Do jaké míry jste spokojen s pracovním prostředím?
(vybavení pracoviště, ochranné pomůcky, pracovní pomůcky)
Prostředí není problémem, ale při montážních pracích pociťuji nedostatky v ochranných pomůckách.

17. Jak byste ohodnotil respekt, který Vám nadřízený prokazuje?

Myslím si a doufám v to, že si mě i mé práce váží.

18. Doplnil byste nějakou informaci týkající se podniku a jeho vedení?

K této otázce mě nic dalšího nenapadá.

19. Pohlaví: muž

20. Věková kategorie: 26 - 35 let

21. Nejvyšší dosažené vzdělání: střední škola s maturitou

22. Místo bydliště z hlediska počtu obyvatel: vesnice

Pohovor č. 9

1. Uveďte, na jaké pracovní pozici v podniku pracujete?

Pomocná účetní.

2. Stručně popište Vaši pracovní náplň.

Záleží na práci, kterou je momentálně potřeba udělat. Každopádně mojí běžnou pracovní náplní je evidence faktur, účetních dokladů, příprava podkladů pro DPH apod.

3. Jak dlouho již působíte ve firmě?

Pracuji ve firmě od února 2017.

4. Do jaké míry jste se svojí prací spokojena?

S prací jsem spokojena, baví mě i díky rozmanitosti pracovních úkolů.

5. Jak byste ohodnotila vztahy panující mezi Vámi a vedením firmy?

Vzhledem k příbuzenskému vztahu se k sobě chováme občas trochu odlišně než k jiným zaměstnancům, ale naše vzájemné vztahy jsou dobré.

6. Jakým způsobem probíhá ve firmě výměna informací?

Zejména ústně přímo na pracovišti, popř. během ranních či poledních pauz. Pokud je potřeba řešíme úkoly při telefonických hovorech.

7. Vyhovuje Vám tento způsob výměny informací?

Vyhovuje, při mé práci oceňuji zejména osobní domluvu.

8. Považujete svého nadřízeného za autoritu?

Samozřejmě, oceňuji ho za práci, kterou zvládá a za to, že byl schopen vytvořit firmu, pro kterou nyní můžeme všichni pracovat.

9. Jakým způsobem Vám nadřízený dokazuje, že je či naopak není obeznámen s pracovními úkony spojené s Vaší pracovní pozicí?

Jednoznačně samostatností, kterou mi ponechává.

10. Jakým způsobem Vám nadřízený prokazuje či neprokazuje, že si je vědom náročnosti Vaší práce?

Při úkolech, které mu ulehčují práci, si je dobře vědom jejich náročnosti. U úkolů potřebných k propagaci firmy či plynulému chodu někdy dochází k menším dohadům ohledně časové náročnosti, ale vždy se dokážeme vzájemně dohodnout.

11. S jakou četností a ochotou s Vámi nadřízený diskutuje o problémech či návrzích na zlepšení?

V případě potřeby, vždy to záleží na konkrétním případě, který je třeba řešit. Je-li urgentní, řešíme ho společně hned.

12. Do jaké míry jsou požadavky nadřízeného reálné v souvislosti s Vámi vykonávanou prací?

Jsou reálné, nejsou-li zadány ve stejný okamžik se stejnou dobou pro odevzdání. Musím-li řešit i práci či problémy druhých lidí, není možné stíhat všechny naplánované úkoly včas.

13. Do jaké míry jste spokojena s finančním ohodnocením?

Jsem spokojena.

14. Do jaké míry jste spokojena s pracovní dobou?

Moje pracovní doba je zatím flexibilní dle požadavků, někdy je náročná, jindy ne.

15. Jaké panují vztahy mezi Vámi a Vašimi kolegy?

Řekla bych, že se vzájemně všichni tolerujeme, bylo by však dobré určit práva a povinnosti jednotlivých pracovních míst. Pak by se nám společně pracovalo, dle mého názoru, mnohem lépe.

16. Do jaké míry jste spokojena s pracovním prostředím?

(vybavení pracoviště, ochranné pomůcky, pracovní pomůcky)

Ke své práci mám vše co potřebuji.

17. Jak byste ohodnotila respekt, který Vám nadřízený prokazuje?

K této otázce se nechci vyjadřovat.

18. Doplnila byste nějakou informaci týkající se podniku a jeho vedení?

Zaměstnanci by měli poskytovat zpětnou vazbu, popř. řešit své stížnosti dříve než přerostou v problémy a brát svoji práci zodpovědně a vážit si jí. Vedení by jim mělo více naslouchat a nastolit jasné pravidla platící pro všechny.

- 19. Pohlaví: žena
- 20. Věková kategorie: 18 - 25 let
- 21. Nejvyšší dosažené vzdělání: střední škola s maturitou
- 22. Místo bydliště z hlediska počtu obyvatel: město do 100 000 obyvatel