

**Univerzita Pardubice**

**Fakulta ekonomicko-správní**

**Moderní aspekty personalistiky ve vybrané společnosti**

**Bc. Zdena Zavřelová**

**Diplomová práce  
2015**

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2014/2015

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Zdena Zavřelová  
Osobní číslo: E13858  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: Ekonomika a management podniku  
Název tématu: Moderní aspekty personalistiky ve vybrané společnosti  
Zadávající katedra: Ústav podnikové ekonomiky a managementu

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

Cílem práce je analýza personalistiky jako důležité funkce managementu ve vybrané společnosti. Analýza a vyhodnocení změn v personalistice a ekonomické změny, ke kterým může v budoucnosti dojít. Dopady moderních aspektů personalistiky při její konkrétní aplikaci u vybrané společnosti.

#### Osnova:

- Popis jednotlivých metod personální práce.
- Zkoumání současného stavu podniku ve smyslu - konkurence, strategie a další.
- Prozkoumání změn v oblasti personalistiky.
- Navrhnuté dotazníkové šetření v aplikaci na zaměstnance zkoumané společnosti.
- Vyvození následných opatření.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy:

10. vydání. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BENNETT .., Tim Hannagan. With contributions from Roger.. Management: concepts. 2. ed., [Nachdr.]. Harlow [u.a.]: Financial Times, Prentice Hall, 2000, xxvii, 884 p. ISBN 02-736-3103-9.

DONNELLY, James H. Management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.

GRIFFIN, Ricky W. Management. 3rd ed. Boston: Houghton Mifflin Co., c1990, xxvii, 884 p. ISBN 03-954-3333-9.

KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.

VODÁK, Jozef. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

WALKER, Alfred J. Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 253 s. ISBN 80-247-0449-8.

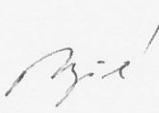
Vedoucí diplomové práce:

  
doc. Ing. Rudolf Kampf, CSc.


Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: 29. září 2014

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2015

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

L.S.

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

V Pardubicích dne 29. září 2014

## **PROHLÁŠENÍ**

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

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 4. 2015

Zdena Zavřelová

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Tímto bych rád poděkovala svému vedoucímu práce doc. Ing. Rudolfu Kampfovi, CSc., za jeho odbornou pomoc, cenné rady, které mi pomohly při zpracování diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat Ing. Zdeňku Příhodovi, za odborné konzultace a poskytnuté materiály. Velký dík patří také zaměstnancům firmy Příhoda s.r.o., kteří mi ochotně vyplnili jim připravený dotazník.

## **ANOTACE**

*Tato diplomová práce se bude zabývat zkoumáním personalistiky, jako důležité funkce managementu ve společnosti Příhoda s.r.o. Teoretická část se zaměří na popis jednotlivých funkcí personálních činností. Praktická část bude zahrnovat SWOT analýzu, která vyhodnotí ekonomické změny a anketu zaměřenou na moderní aspekty personální práce, jako jsou odpovědnost, produktivita práce a jiné.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Personální činnosti, motivace, SWOT analýza, odpovědnost, produktivita

## **TITLE**

The modern aspekt of personel work in a selected company.

## **ANNOTATION**

*This thesis looks into research of personnel management as an important function of management in Příhoda, s. r. o. The theoretical part is focused on description of individual functions of personnel activities. The practical part includes SWOT analysis which evaluates economic changes and a survey specialized in modern aspects of personnel work, such as responsibility, labour productivity and others.*

## **KEYWORDS**

Human recources, motivation, SWOT analysis, responsibility, productivity

# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>11</b>
<b>1 OBECNĚ O PERSONÁLNÍ PRÁCI .....</b>	<b>12</b>
1.1 PROFIL PERSONALISTY .....	12
1.2 PLÁNOVÁNÍ POTŘEB ZAMĚSTNANCŮ .....	13
<b>2 STRATEGIE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>14</b>
<b>3 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI .....</b>	<b>15</b>
3.1 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	15
3.2 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ .....	16
3.2.1 <i>Postup personálního výběru</i> .....	16
3.2.2 <i>Metody personálního výběru</i> .....	17
3.3 HODNOCENÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ .....	17
3.3.1 <i>Typy hodnocení</i> .....	18
3.3.2 <i>Metody hodnocení</i> .....	18
3.4 MOTIVACE .....	19
3.4.1 <i>Teorie motivace</i> .....	19
3.5 VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	21
3.5.1 <i>Metody vzdělávání</i> .....	21
3.6 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	22
3.6.1 <i>Složky mezd</i> .....	22
3.6.2 <i>Mzdový systém zaměstnavatele</i> .....	23
3.6.3 <i>Mzdové formy</i> .....	23
3.6.4 <i>Zaměstnanecké výhody</i> .....	24
3.7 PÉČE O PRACOVNÍKY .....	24
3.7.1 <i>Pracovní doba a pracovní režim</i> .....	25
3.7.2 <i>Odbory</i> .....	25
3.8 PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM .....	25
<b>4 KULTURA ORGANIZACE .....</b>	<b>27</b>
<b>5 ZAŘAZENÍ SWOT ANALÝZY, JAKO DÍLČÍHO CÍLE V RÁMCI BUDOUCÍCH EKONOMICKÝCH ZMĚN ZKOUMANÉ SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>28</b>
5.1 METODY A TECHNIKY STRATEGICKÉHO MANAGEMENTU .....	29
5.1.1 <i>PEST analýza</i> .....	29
5.1.2 <i>SWOT analýza</i> .....	30
<b>6 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>32</b>
6.1 NEJVÝZNAMNĚJŠÍ BODY V LETECH 2010 – 2013 .....	33
6.2 STRUČNÝ POPIS ORGANIZAČNÍ STRUKTURY .....	34
<b>7 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI .....</b>	<b>36</b>
7.1 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ .....	36

7.2	HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ .....	36
7.3	VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	37
7.4	MOTIVACE PRACOVNÍKŮ .....	37
7.5	ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	38
7.5.1	<i>Mzdové formy</i> .....	38
7.5.2	<i>Zaměstnanecké výhody</i> .....	39
7.6	PÉČE O PRACOVNÍKY.....	40
7.6.1	<i>Pracovní doba a doba odpočinku</i> .....	41
7.7	PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM.....	41
<b>8</b>	<b>KULTURA ORGANIZACE.....</b>	<b>42</b>
<b>9</b>	<b>STRATEGICKÝ POHLED NA SPOLEČNOST .....</b>	<b>44</b>
9.1	METODY A TECHNIKY STRATEGICKÉHO MANAGEMENTU .....	44
9.1.1	<i>PEST analýza</i> .....	45
9.1.2	<i>SWOT analýza</i> .....	45
<b>10</b>	<b>ANKETNÍ DOTAZOVÁNÍ .....</b>	<b>49</b>
10.1	METODOLOGIE ANKETNÍHO DOTAZOVÁNÍ.....	49
10.1.1	<i>Charakteristika respondentů</i> .....	49
10.1.2	<i>Návratnost dotazníků</i> .....	49
10.1.3	<i>Analýza dat</i> .....	50
10.2	VYHODNOCENÍ ŠETŘENÍ.....	50
10.2.1	<i>Otázky zaměřené na produktivitu</i> .....	50
10.2.2	<i>Otázky na spokojenost s vykonávanou prací</i> .....	52
10.2.3	<i>Otázky zaměřené efektivitu skupinové práce</i> .....	54
10.2.4	<i>Otázky zaměřené na problematiku odpovědnosti</i> .....	56
10.2.5	<i>Obecné otázky</i> .....	58
10.3	ZÁVĚREČNÉ SHRNUÍ.....	60
10.3.1	<i>Následná opatření</i> .....	61
10.3.2	<i>Výsledky ankety z pohledu ředitele společnosti</i> .....	61
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>63</b>
	<b>POUŽITÁ LITERATURA .....</b>	<b>66</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>68</b>



## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 - Ot. 1 - Domníváte se, že Vaše výkonnost je úměrná mzdě, kterou pobíráte? .....	50
Graf 2 - Ot. 2: Jaký faktor nejvíce ovlivňuje Vaši výkonnost? .....	51
Graf 3 - Ot. 3: Jste spokojen/á ve stávající práci? .....	52
Graf 4 - Ot. 4: Které faktory negativně působí na Vaši spokojenost? .....	53
Graf 5 - Ot. 5: Které faktory pozitivně působí na Vaši spokojenost? .....	53
Graf 6 - Ot. 6: Upřednostnil/a byste individuální práci, před prací ve skupině? .....	54
Graf 7 - Ot. 7: Práce ve skupině mi nejvíce přináší? .....	55
Graf 8 - Ot. 8: Kdyby Vám byla nabídnuta vyšší pozice v rámci Vaši stávající práce přijal/a byste? .....	56
Graf 9 - Ot. 9: Máte pocit, že by Vás vyšší odpovědnost mohla poškodit? .....	57
Graf 10 - Ot. 10: Co by Vás přivedlo ke změně rozhodnutí? .....	58
Graf 11 - Ot. 11: V jakém rozmezí se pohybuje Váš věk? .....	59
Graf 12 - Ot. 12: Jaké je Vaše pohlaví? .....	59

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Strategie podniku .....	29
------------------------------------	----

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Vývoj počtu zaměstnanců .....	32
Tabulka 2 - Vývoj investic do vzdělání .....	37
Tabulka 3 - Výběr zásadních faktorů pro vyhodnocení SWOT analýzy .....	47
Tabulka 4 - Pokud jste na otázku číslo 8 odpověděl/a ANO, co Vás k tomu vede? .....	56
Tabulka 5 - Pokud jste na otázku číslo 8 odpověděl/a NE, co Vás k tomu vede? .....	57

## **SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK**

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
č.	Číslo
ČR	Česká republika
Kč	Koruna česká
PEST	Analýza politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů
Sb.	Sbírka zákonů
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
SWOT	Analýza stavu firmy, jejich silných i slabých stránek, příležitostí i hrozeb

# ÚVOD

Personální práce se ve svém průběhu neustále vyvíjela. V první řadě byl kladen důraz na stroje. Člověk jako důležitý zdroj pro práci byl opomíjen. Až v 80. letech 20. století se dostal do popředí řízení lidských zdrojů zaměstnanec, jako prvek, který je nepostradatelný a nejdůležitější v samotném chodu společnosti. Každá organizace, bez ohledu na předmět její činnosti, potřebuje motivované a schopné pracovníky, což je předpoklad pro úspěšnou společnost. Jelikož výkon práce lidí je přímo úměrný výkonu organizace.

Pracovníky lze motivovat z různých pohledů, mzdu řadíme mezi ty nejvíce akceptovatelné. Po nich sem zahrnujeme pochvaly za vykonanou práci, kariérní postup a další. Cílem každé společnosti by mělo být udržování nízké fluktuace zaměstnanců. Hlavním důvodem je snižování nákladů na zaškolování nových pracovníků. Mezi další možnosti řadíme rotaci zaměstnanců na jiné pozice v rámci společnosti.

Každá společnost touží být zisková, konkurenceschopná a úspěšná, k tomuto faktu jim mohou dopomoci, právě kvalifikovaní pracovníci.

**Cílem práce je** analýza personalistiky, jako důležité funkce managementu ve vybrané společnosti. Analýza a vyhodnocení změn v personalistice a ekonomické změny, ke kterým může v budoucnosti dojít a dopady moderních aspektů personalistiky, při její konkrétní aplikaci u vybrané společnosti. Cíl práce je dosažen pomocí popisu personálních činností ve firmě Příhoda s.r.o., dále prostřednictvím PEST, SWOT analýzy a v neposlední řadě anketním dotazováním.

Celá práce je rozčleněna do 10 kapitol. Prvních pět kapitol se zabývá teoretickými východisky, které objasňují nejdůležitější informace týkající se řízení lidských zdrojů. Můžeme zde nalézt pojmy, jako jsou úkoly řízení lidských zdrojů, personální činnosti, profil personalisty. Další kapitoly v rámci teoretické části jsou o kultuře organizace a strategických metodách. Kapitoly šest až deset se zabývají praktickými východisky. V těchto částech se nacházejí úvodní informace o zkoumané společnosti, organizační struktuře, popisu jednotlivých personálních činností aplikovaných na zkoumanou společnost, SWOT a PEST analýza. Poslední kapitolou je anketní průzkum, který je zaměřen na oblasti moderních aspektů personální práce a je vytvořen pouze pro dělnické profese (pozice šička). Anketní průzkum je vybrán z důvodu minulých zkušeností autora. Závěrem práce bude navržení možných zlepšení v rámci zjištěných nedostatků.

# 1 OBECNĚ O PERSONÁLNÍ PRÁCI

Personální práce je chápána, jako specializovaná činnost zabývající se aktivitami vztahujícími se k pracovníkům společnosti. Úkolem personálního útvaru je zaměřit se na základní oblasti formování lidských zdrojů. Tyto oblasti jsou následně popsány. Mluví se o nich dále, jako o personálních činnostech. [15]

Personální oddělení má být co nejbližší ke svým zaměstnancům, tudíž zaujmout postavení prostředníka mezi top managementem a samotnými pracovníky, ne vždy je toto tvrzení platné. Personální oddělení, by mělo mít svoji samostatnou stránku. V malých a středních podnicích personalisté spadají pod top management, kde následně poskytují pouze servisní informace. Top management je zodpovědný za podnik, jako celek, do kterého spadá i toto oddělení. [20]

## 1.1 Profil personalisty

Význam formování lidí je momentálně jedna z nejdůležitějších činností v podniku. Bez schopných pracovníků nemůžeme rozvíjet podnik. Jakákoliv organizace nemůže správně fungovat, pokud se jí nepodaří vybrat ty správné pracovníky a tím získat i kvalitní pracovní potenciál.

Každý podnik má svého zaměstnance, jenž se stará o oblast personální práce, je to personalista, či personální ředitel.

Moderní personalista, by měl především:

- používat teoretické znalosti, které jsou uplatnitelné v praxi,
- být psycholog a trochu i právník,
- osoba, jež je ochotna nadále rozvíjet své znalosti a organizační schopnosti,
- být flexibilní a jiné.[13]

Úkoly personálního útvaru:

- optimální využívání pracovních sil v organizaci,
- formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů,
- personální a sociální rozvoj pracovníků organizace,
- dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv.

## 1.2 Plánování potřeb zaměstnanců

Plánování je založeno na faktech, které se opírají o podstatu dostatečného množství pracovníků. Tímto přístupem chce personální útvar zamezit případné fluktuaci zaměstnanců, která vede ke snížení produktivity dané společnosti. Jakýkoliv nový pracovník při jeho nástupu stojí čas a ten je mnohdy nejvzácnější.

Plánování potřeby se dělí do dvou základních přístupů kvantitativního a kvalitativního. Kvantitativní přístup rozlišuje pracovníky na plném a částečném pracovním úvazku, kdežto kvalitativní přístup plánování je založen na budoucím dostání určitých požadavků. [9]

Faktory, které ovlivňují potřebu zaměstnanců:

- právní rámcové podmínky,
- tržní situace,
- podnikové plánování,
- struktura personálu,
- motivace zaměstnanců,
- podnikové vybavení. [9]

## 2 STRATEGIE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Pod strategií řízení lidských zdrojů si můžeme představit jistý přístup dlouhodobého, strategického charakteru, který je v souladu se strategií společnosti a jde ruku v ruce s cíli organizace.

V rámci personálních činností může jít o celou řadu strategií, které kopírují rozdělení pracovních činností, jako například:

- strategie výběru,
- strategie hodnocení,
- strategie odměňování,
- strategie vzdělávání,
- a další.

Společnost řeší koncepční otázky, které se váží k potřebě zaměstnanců:

- Kolik zaměstnanců budeme potřebovat?
- Jaké zaměstnance budeme potřebovat?
- Kolik zaměstnanců můžeme přijmout?
- Kde potřebné zaměstnance získáme?
- Jak potřebné zaměstnance získáme?

Pro nalezení současného stavu organizace je zapotřebí vytvořit analýzu vnitřního a vnějšího prostředí. SWOT analýzou se zabývá kapitola 5.

Z odborných výzkumů je patrné, že ekonomické okolí zásadně ovlivňuje řízení lidských zdrojů, tuto odpověď zadrželo 93 % respondentů.[14]

### 3 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI

Personální činnosti jsou bezesporu nedílnou součástí chodu organizace, tak jako lidský potenciál. Bez schopných lidí, by podnik nebyl dostatečně funkční a výkonný.

#### 3.1 Získávání pracovníků

Získávání pracovníků, či jinak řečeno nábor pracovníků je činnost, která se zaměřuje na volná pracovní místa v podniku. Tato činnost má zajistit, aby nabídnutá místa přilákaly řadu odpovídajících uchazečů o zaměstnání se splněním kritérií v oblasti nízkých nákladů v odpovídajícím časovém rozmezí.

Získávání pracovníků považujeme za klíčovou činnost v rozhodování o formování pracovních sil v organizaci, jinak řečeno rozhoduje se o tom, jaké zaměstnance budeme mít k dispozici. V modernějším pojetí, by měl nábor být prováděn z oblasti vnitřních zdrojů. Tyto pracovníky dosadit na vyšší pozice v souvislosti s jejich lepšími znalostmi podniku. Dalším moderním aspektem je výrazně strategicky orientovaný nábor, který bere v úvahu dlouhodobost potřeby obsazení pracovního místa, proto hledá takové pracovníky, kteří budou dlouhodobě součástí společnosti. Avšak nejen dlouhodobost a nábor zaměstnanců z vlastních řad, ale i získávání pracovníků pro zájmy a cíle organizace, kteří se ztotožňují s danou kulturou je velmi vítané. [13]

##### Možnosti získávání pracovníků:

- a) *Inzerce* – jedná se o uveřejnění v denním tisku, periodiku, na vývěskách. Nevýhodou této metody je poměrně vysoká cena.
- b) *Úřad práce* – patří mezi velmi štědré zdroje, co se týká nábora pracovníků. Eviduje nezaměstnané občany a zprostředkovává jim volná pracovní místa.[2]
- c) *Vlastní zaměstnanci*
  - **Vnitřní zdroje** jsou tvořeny z pracovních sil uspořené v rámci technického rozvoje, či pracovníků, kteří nabyli zkušenosti a jsou vhodní pro náročnější práci. Dále se může jednat o ukončení dosavadní činnosti, změnu organizační struktury a jiné. Mezi výhody této metody řadíme znalost prostředí, což zvyšuje motivovanost pracovníků, lepší návratnost investic, naopak soutěžení o povýšení může snižovat morálku pracovníků.

- **Vnější zdroje** jsou koncipovány z oblastí trhu práce, absolventů, důchodců, a jiných. Možnost získat pracovníky z vnějších zdrojů nám dává prostor pro nalezení talentů v oblasti, jež potřebujeme. Vybraný uchazeč může vnést do společnosti spoustu nových nápadů, svých zkušeností. Tato varianta získávání pracovníků je zpravidla levnější. Samozřejmě i tato metoda má své nevýhody, jako například adaptace nového člena do chodu společnosti.[13]
- d) *Školy* – oboustranná spolupráce mezi školou a organizacemi. Školy doporučují nejschopnější uchazeče.
  - e) *Personální agentury* – zabezpečují pro uchazeče veškeré činnosti, které se týkají nábory zaměstnanců. Tyto firmy mají obvykle svoji databázi uchazečů, ze které následně vybírají potenciální zaměstnance, podle požadavků a parametrů společnosti.
  - f) *Headhunting* – se zaměřuje na hledání talentů do vyšších manažerských pozic. Snaha odlákat nadané pracovníky z konkurenčních firem a přemístit je do námi vybrané společnosti.[2]

## 3.2 Výběr pracovníků

Hlavním problémem této sekce je rozpoznat klíčové, čili pro nás podstatné uchazeče, jež jsou získáni během předcházející činnosti. Samotný výběr bere do úvahy, jak znalosti odborné, tak i osobnostní. Na každého uchazeče jsou kladeny požadavky, které musí při svém zapracování splňovat.[13]

### 3.2.1 Postup personálního výběru

1. *Specifikace* – určení základního souboru požadavků, jež budou na potenciálního uchazeče kladeny – vzdělání, praxe, znalost cizích jazyků a další.
2. *Určení lidských zdrojů* – vymezení, zda uchazeči budou nabíráni z vnitřních, či vnějších zdrojů.
3. *Stanovení kritérií výběru* – nashromáždění všech uchazečů, jež splňují požadovaná kritéria. Následně probíhá vlastní výběr, podle profilu pracovního místa a přesněji vymezených kritérií pro výběr.
4. *Volba vhodných metod* – „profil funkce určuje znalosti, schopnosti, vlastnosti osobnosti, které jsou důležité pro profesionální úspěch. Z profilu odvodíme metody, kterými budeme jednotlivé kompetence zkoumat (testy, otázky v rozhovoru.).[2]



5. *Realizace výběru* – tato fáze zaručuje vypracování časového plánu, pozvání uchazečů.
6. *Rozhodnutí* – podle předem nadefinované strategie dojde ke konečnému rozhodnutí.[2]

### 3.2.2 Metody personálního výběru

- *Výběrový rozhovor* – velmi jednoduchá metoda, která se drží striktních postupů. Rozhovor by měl být strukturovaný a předem připravený, chceme z interview vytěžit co nejpodstatnější informace. Z pozice společnosti je vhodná uvolněná atmosféra. Zapisují jen podstatné údaje. Pohovor je veden ve formě dialogu a pokládání otevřených, simulačních otázek.
- *Reference* – hodnocení pracovníka na základě nestranné, spolehlivé osoby, například předchozím zaměstnavatelem.
- *Psychologické testy* – testy, které se zaměřují na osobnost člověka, jeho správnost, rychlost a přesnost uvažování. Nejpresnější informace nám poskytne, vždy jen odborník.
- *Odborné testy* – zaměření, podle odborných referencí.
- *Osobní dotazníky a biografické informace* – biodata jsou všechny informace, vztahující se k minulosti. Použití dat na základě minulých zaměstnání u pracovníka, který často mění zaměstnání. Předpoklad, že tento jev nastane i nyní.
- *Pracovní vzorky* – názorné předvedení činností, v rámci svého oboru. Například u administrativního pracovníka předvedení práce v požadovaném programu.
- *Simulace* – slouží na stejném principu, jako pracovní vzorky, jen se používají u případů, kde je nereálné použití právě zmiňovaných pracovních vzorků.
- *Assesment centra* – skupina zaškolených pracovníků posuzuje pracovníky u simulačních metod.[2]

### 3.3 Hodnocení a rozvoj pracovníků

Každá činnost, která má být správně hodnotitelná, musí mít nastavena kritéria, typy a systémy hodnocení. Při správném nastavení může dojít k ulehčení některých činností.

### 3.3.1 Typy hodnocení

1. *Průběžné hodnocení práce* je prakticky každodenní činností na pracovišti. Vedoucí dohlíží na své podřízené v rámci zadávaných úkolů a vyjadřuje k nim spokojenost, či nespokojenost.
2. *Hodnocení dlouhodobých výsledků* je rozděleno na objektivní a subjektivní hodnocení. U objektivního hodnocení hovoříme o posuzování počtu vyrobených kusů, počtu zmetků, obratu, zisku. Pokud se jedná o hodnocení subjektivní, které je velmi těžko hodnotitelné, tak závisí spíše na povaze hodnotitele, který sleduje intenzitu práce, kvalitu práce, atmosféru na pracovišti a další).
3. *Hodnocení stanovených úkolů* je vhodná metoda pro zvýšení motivovanosti pracovníků. Metoda pracuje formou ukládání úkolů pracovníkům na základě operačních cílů organizace, při odpovídajícím splnění může být pracovník ohodnocen jistou peněžitou odměnou.
4. *Hodnocení kompetencí* má přínos pro odborné vzdělávání, je založeno na měření odborných znalostí, řídicích a komunikačních dovedností.[2]

### 3.3.2 Metody hodnocení

- *Hodnocení podle stanovených cílů, či výsledků* – podnik si stanoví jasné, měřitelné cíle, následně sestaví plán a postup k jejich dosažení. Důležité je vytvoření podmínek pro realizaci. Proběhne měření, následně se sestaví opatření ke zlepšení, pokud jsou potřebné a znovu se stanoví cíle.
- *Hodnocení na základě plnění norem* – hodnocení používané u výrobních podniků. Porovnávají se předem stanovené normy s výkonem pracovníka.
- *Volný popis* – univerzální metoda, která hodnotí tvůrčí pracovníky. Jde o písemný popis výkonu, podle předem stanovené struktury.
- *Hodnocení na základě kritických případů* – hodnotitel vede písemné záznamy o skutečnostech, které se dějí při vykonávání činností u pracovníka. Do záznamu se zapisují, jak uspokojivé, tak i neuspokojivé výkony. Toto hodnocení je průběžné. Záznamy se uchovávají. Na jejich základě se vyvozují závěry pro další práci.
- *Checklist* – dotazník, který posuzuje chování pracovníka v průběhu práce a vyhodnocuje, zda je tento postup správný. Pokud nikoli vyvozují se z něho následná opatření.

- *Další metody:*
  - hodnocení pomocí stupnice,
  - hodnocení pomocí assessment centra,
  - metody založené na vytváření pořadí pracovníků, podle jejich pracovního výkonu,
  - a jiné.[13]

### 3.4 Motivace

Pozornost by měla být upřednostňována na činnost motivování lidí, zejména pro zvýšení zainteresovanosti osob do chodu podniku. Každý zaměstnavatel musí uvážit, jaké prostředky zvolit pro vyšší motivovanost. Stěžejním motivačním faktorem budou zajisté peníze, jak již ze směru odměn, tak i platu. Pro pracovníky možná často opovrhovaná metoda pochvaly, která víceméně nasměruje k lepší práci, pouze pracovníky z vyšších pracovních pozic, než-li pracovníky dělnických profesí, kteří upřednostňují formu výplaty. Hlavním cílem organizace je rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí k tomu, aby bylo dosahováno očekávání managementu.[1]

I teorie motivace můžeme chápat, jako ochotu zaměstnanců vykonávat svoji činnost, a tím dopomáhat ke splnění stanovených strategických cílů.[14]

Hlavní prvky, jež ovlivňují motivaci, jsou následující:

- *Motivy* – podněty působící uvnitř osobnosti, psychice člověka a v rámci chování člověka k uspokojení určité potřeby.
- *Stimuly* – podněty z vnějšího okolí, které bezprostředně působí na psychický stav jedince.
- *Potřeby* – základní motiv jednání a chování člověka, který vyvolává pocit nedostatku, či nadbytku něčeho důležitého, pro danou osobnost.

#### 3.4.1 Teorie motivace

##### Maslowova teorie potřeb

Jde o systém pěti základních tříd, které jsou uspořádány od nejnižších po nejvyšší. Jedná se o fyziologické potřeby, potřebu bezpečí, společenské potřeby, potřebu uznání, potřebu

seberealizace. Teorie je založena na představě, že k dosažení nejvyšších cílů musíme prvně dosáhnout cílů nižších. Neuspokojená potřeba motivuje chování člověka. [1]

- **Fyziologické potřeby** – jsou prostředky důležité k životu, jako jsou voda, jídlo, kyslík.
- **Potřeba bezpečnosti** – jedná se o potřebu ochrany a pocitu bezpečí.
- **Společenské potřeby** – potřeba lásky, přátelství.
- **Potřeba uznání** – jde o vlastní pocit, kdy potřebujeme být respektováni ostatními, což vytváří stabilní a pevné hodnocení sebe sama.
- **Potřeba seberealizace** – podporovat své schopnosti a dovednosti, být tím, kým chceme být.

### **Herzbergova motivačně – hygienická teorie**

Celá tato strategie je založena na principu spokojenosti a nespokojenosti, jako dvou faktorů. Zaměříme se nyní na hygienické faktory, jako jsou pracovní prostředí, pracovní doba, bezpečnost a ochrana při práci a další, ty můžeme označit jako vnější faktory. Pokud jsou tyto položky nepříznivé, pak se jedná o motivy působící negativně a naopak při příznivém působení jsou tyto motivy pozitivní. Dále sem patří motivačními faktory vnitřní, jako jsou obsah práce, odborný rozvoj, funkční postup a další. Zde najdeme menší obdobu, jako u faktorů vnějších. Pokud tyto faktory působí pozitivně, jedná se o kladnou motivaci, v opačném, neboli záporném případě je motivace neutrální. Čili hlavním cílem pro zaměstnavatele je poskytovat příznivou situaci pro oba zmiňované faktory.[14]

### **McGregorova teorie X a teorie Y**

Teorie podporuje dva typy pracovníků v závislosti na výkonu své činnosti.

*Teorie X* – hlavním předpokladem této teorie je, že pracovník má negativní vztah k práci, tento přístup by měl být řízen převážně direktivně. Na pracovníka musí dohlížet pověřená osoba z vyšší pozice. Zaměstnanec bere svoji práci, jako povinnost, je k práci nucen. Jediné co pro něho má význam je mzda.

*Teorie Y* – tato teorie, je opakem k teorii X. Pracovníkův vztah je pozitivní k dané práci. Zaměstnanec bere svoje zaměstnání, jako výzvu nebojí se změn a přijímá odpovědnost. Chce dosahovat požadovaných cílů organizace. Pro takovýto případ jedince postačí demokratický styl řízení práce. S pracovníkem je daleko lehčí spolupráce, na daném výrobku.

Tento typ zaměstnance je motivován i nepeněžními formami odměňování, do kterých řadíme pochvalu, funkční postup, odborný profil a další.[14]

Je zřejmé, že z pohledu zaměstnavatele je lepší pracovník, který je zařazen do teorie Y. Zaměstnavatel, však musí sjednotit a zhodnotit vhodnou pracovní náplň, příznivé pracovní podmínky, přátelské pracovní vztahy k tomu, aby dosahoval požadovaného výkonu.[14]

### **3.5 Vzdelávání pracovníků**

Vzdělávání je bráno za celoživotní proces, jenž postihuje každého pracovníka. Zvyšování kvalifikace pracovníků je nezbytné pro dobré fungování chodu společnosti.[15]

#### **3.5.1 Metody vzdělávání**

Metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce (on the job):

- *Instruktáž při výkonu práce* – pověřený pracovník, předvede postup práce vzdělávanému pracovníkovi, ten si poté samotný postup osvojí.
- *Coaching* – neustálé směřování vzdělávaného pracovníka k žádoucímu výkonu a tím i vlastní iniciativě. Na rozdíl od instruktáže je tento proces delší a vyžaduje větší kontrolu.
- *Mentoring* – hovoříme o období coachingu, jen v tomto případě hovoříme o iniciativě od vzdělávaného pracovníka, který si sám vybírá svého školitele.
- *Counseling* – vzájemná porada mezi školitelem a vzdělávaným na úrovni vzájemného ovlivňování.
- *Asistování* – školený pracovník je přidělen jako asistent, k již zaučenému zaměstnanci, od kterého si následně osvojuje své dovednosti, dokud není schopen tuto práci vykonávat samostatně.
- *Pověření úkolem* – tato metoda vzdělávání je rozvinuta z metody asistování, přičemž školený pracovník dostane na konci fáze školení úkol ke splnění práce, při úkolu je sledován.
- *Rotace práce (cross training)* – vzdělaný pracovník koluje v rámci přidělených pracovních úkolů v různých částech organizace, vždy k určitému období.
- *Pracovní porady* – účastníci se seznamují s problémy a fakty ve společnosti. Pracovníci jsou zapojeni do chodu společnosti.[13]

### Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště (off the job):

- *Přednáška* – slouží k prohlubování teoretických znalostí.
- *Přednáška spojená s diskusí* - metoda zprostředkování znalostí pro pracovníky.
- *Demonstrování* – názorné předvedení, například nového zařízení, software v počítači a další.
- *Případová studie* – jedná se o smyšlené vyličení určitého problému, který by měli pracovníci vyřešit. Tato forma zlepšuje analytické myšlení a je určena spíše pro vzdělávání manažerů.
- *Workshop* – týmové řešení zadaných problémů.
- *Brainstorming* – skupina pracovníků řeší zadaný problém, z něho vyvozují řešení. Po předložení návrhů řešení probíhá diskuze.
- A další (*simulace, manažerské hry, učení se hrou, vzdělávání v rámci počítačů*).

V rámci vzdělání je ve středním a top managementu hlavním stimulem **kariérní růst**. Kariéra přináší pracovní postup a lepší mzdové ohodnocení. Řízení kariéry spočívá v poskytování příležitostí pracovníkům s možností následného postupu. Politika se zabývá rozhodováním o formování svých manažerů a získáváním manažerů ze zdrojů vnějších.

Nastává tu možnost dvou pohledů, na které organizace berou ohled. Některé se zaměřují pouze na současný stav a budoucí čas je pro tuto chvíli nepodstatný, naopak některé organizace se snaží o dlouhodobé kariérní plány pro své zaměstnance. [11]

## **3.6 Odměňování zaměstnanců**

Největší motivační faktor pro pracovníky je zajisté jakákoliv odměna, ať už ve formě mzdy, či prémie v neposlední řadě i forma pochvaly. Tento obor úzce souvisí s motivací v organizaci. Hlavním cílem odměňování, by měl být pro zaměstnance motiv spravedlnosti.

### **3.6.1 Složky mezd**

Základní mzda je předem daná ve smlouvě. Jedná se například o časovou mzdu, která je stanovena na základě časového tarifu.

Příplatky jsou stanoveny na základě zákona, vnitřních předpisů nebo mzdového výměru. Jsou používány při ocenění nadstandardního výkonu a určují se % částkou z průměrného výdělku.

Doplňková složka mzdy oceňuje nadstandardní výkon, řadíme mezi ně prémie, osobní ohodnocení, provize a jiné.

### 3.6.2 Mzdový systém zaměstnavatele

Může být definován, jako soubor zásad, postupů a forem odměňování mzdou, které musí být v souladu se zákoníkem práce.

*„Mzda je peněžité plnění, respektive plnění peněžité hodnoty, takzvaná naturální mzda, poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci za práci. Mzda je poskytována zaměstnanci v pracovním poměru a to podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce.“* mzda je sjednávána v pracovní smlouvě. Pracovní smlouva musí být písemná.[14]

### 3.6.3 Mzdové formy

**Časová mzda** je jednou ze základních mzdových forem, jež je používána při hodnocení zaměstnanců v rámci jejich činností. Sestavení této mzdy je velmi jednoduché. Pracovník je odměňován za skutečný počet odpracovaných hodin vynásobený mzdovou sazbou, která mu za tento výkon náleží.

**Úkolová mzda** je definována, jako mzda základní. Tento typ mezd je aplikován u dělnických profesí ve výrobě. Pracovníkovi je stanovena norma času a množství. Tato mzda je sestavena u typu prací, které zaměstnanec může ovlivnit, a to následně vede k nadprůměrnému ohodnocení. Avšak ne vždy je nadstandardní výkon považován za vhodný. Zaměstnanci mohou v tomto případě nedodržovat podmínky bezpečnosti práce, následně může dojít ke zhoršení kvality práce. Na druhou stranu může dojít ke změně normy, což může vést ke konfliktu na pracovišti.

**Provizi** řadíme mezi dodatkové mzdové formy. Tato forma je uplatňována v oborech, například u obchodních zástupců, nebo ve službách, kde mzda je závislá na prodaném množství. Provize může být určena procentem z obrátu tržeb, zisku, aj. Pověstinou je tato mzdová forma poskytována, jako doplněk mzdy základní. Zaměstnanec má právo pobírat alespoň minimální zaručenou mzdu, podle odpovědnosti a složitosti práce. Tato forma bývá často velmi stresující z důvodu nejistoty pravidelně vyplácené mzdy, tím pádem vede k větší fluktuaci zaměstnanců z oboru.

**Prémie** je nadstandardní ohodnocení, jež je nad limit časové i úkolové mzdy. Tato forma je vyplácena pravidelně, či nepravidelně, za splnění nadstandardního výkonu.

**Osobní ohodnocení** je doplňková mzdová forma, která vychází z pravidelného hodnocení od zaměstnavatele. Tato forma vede k vyšší motivaci pracovníků.

**Podíl na výsledcích hospodaření** i tato forma je doplňková. Odměňuje zaměstnance na základně splnění předem stanovených výsledků společnosti. [14]

### 3.6.4 Zaměstnanecké výhody

*Sociální povahy*, jedná se o pojištění, půjčky, kultura sport, rekreace a další.

*Související s prací*, těmi můžeme označit stravování, nápoje, doprava, ubytování a jiné.

*Spojené s postavením v organizaci*, například služební automobil, podnikový byt, příspěvek na reprezentaci, mobilní telefon a další.[14]

Jednou z nejnovějších stylů odměňování je **Cafeteria systém**, jedná se o systém, ve kterém si zaměstnanci vybírají své benefity na základě vlastních požadavků, podle předem dohodnutých podmínek.

### 3.7 Péče o pracovníky

Hlavním cílem je, aby tato činnost byla smysluplná. „*Péče o zaměstnance vyjadřuje jakousi starost zaměstnavatele o pracovní podmínky zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.*“ [14]

Smysluplná péče je úzce spjata s motivací pracovníka. Spokojený pracovník, rovná se motivovaný pracovník. Povinná péče vyplývá z pracovněprávních vztahů zaměstnance a zaměstnavatele, či jiných smluv jako jsou BOZP, odborný rozvoj, stravování apod.

Dobrovolná péče vychází z dobrovolnosti zaměstnavatele, jako jsou benefity poskytované na pracovišti.

Povinná péče vyplývá ze zákoníku číslo 262/2006 Sb., která zahrnuje:

- pracovní podmínky zaměstnanců,
- odborný rozvoj zaměstnanců,
- stravování zaměstnanců,
- pracovní podmínky některých zaměstnanců.[14]



### **3.7.1 Pracovní doba a pracovní režim**

Pracovní doba je obecně chápána, nejen jako časová využitelnost pracovníka, ale s ním spojený i volný čas a jeho životní způsob. Pracovní doba ovlivňuje uspokojování mimopracovních potřeb, jeho zdraví a reprodukci jeho pracovních schopností.

Zákon stanovuje rozvržení pracovní doby. Přesně identifikuje její maximální hodnotu denně, týdně, a to různě v závislosti na vykonávané práci. V zákonu jsou zakotveny údaje o zkrácené pracovní době, bez snížení mzdy, minimální délku přestávek v práci a jejich rozvržení během pracovní doby, intervaly mezi jednotlivými směnami, délku nepřetržitého odpočinku jednou za týden, práci v noci o víkendu a ve svátcích. Samotný pracovní režim je určován povahou pracovního procesu, jeho přetržitostí a nepřetržitostí.

### **3.7.2 Odbory**

Mezi péči se řadí i odbory, jejichž hlavním cílem je prosazovat a hájit zájmy zaměstnanců. Samotné odbory se sestavují především z pracovníků podniku. Ti hájí nejen své osobní zájmy, ale i zájmy pracovníků, jako skupiny. Odbory řeší tematiku odměňování, BOZP, pracovního řádu, rozvržení pracovní doby a další.

## **3.8 Personální informační systém**

Moderní personální systém se zaměřuje na strategické cíle. Proto je vhodné, aby měl systém pro správné pracování, údaje z vnějšího prostředí organizace. Však nezbytnou součástí tohoto systému je znalost věrohodných, detailních a aktuálních informací pro samotný chod analýzy pracovní síly v organizaci.

Každý personální systém má i řadu subsystémů a těmi jsou:

- informace o pracovnících,
- informace o pracovních místech,
- informace o personálních činnostech,
- informace o vnějších podmínkách.

Každý systém má řadu metod a postupů pro získávání potřebných informací a analýz. Hlavním cílem systému je poskytování informací a následné zpracování dat. Pro správné pracování je nutnost aktualizovat data. Získávání dat je převážně bráno z anket od samotných zaměstnanců organizace. Personální informační systém není vždy jen počítačový.

Avšak ten počítačový má řadu výhod, které směřují k propojení dat s jinými informačními systémy v rámci dalších institucí, jako jsou například zdravotní pojišťovny, státní statistiky a další.[1]

## 4 KULTURA ORGANIZACE

Nyní často skloňovaná fráze je kultura organizace, která zajisté souvisí s personalistikou v podniku a je velmi důležitá pro samotný chod organizace. Správné dodržování firemní kultury povede společnost k lepším výsledkům.

Kulturu můžeme chápat, jako soubor norem, hodnot, postojů, jež se v organizaci nacházejí. Tyto prvky nemusí být nikde písemně sepsány, ale mohou být všeobecně uplatňovány. Kultura určuje způsob chování a jednání lidí, tím pádem může mít opodstatněný vliv na pracovníky organizace.

### Typy podnikových kultur:

- *Analyticko – projektová kultura – „klade důraz na analýzu a vědecko-technickou racionalitu. Hlavním rituálem je zasedání řídicích orgánů s přesným zasedacím pořádkem i s přesně vymezeným pořadím diskutujících. Organizace provádí detailní a dlouhodobé analýzy a pomalu zavádí změny.“*
- *Procesní kultura – zásadní význam mají samotné procesy, nikoli cíle organizace.*
- *Kultura „všechno nebo nic“ – je založena na impulsivním jednání mladých manažerů, jejichž hlavním cílem je úspěch. Manažeři jsou ochotni podstupovat velmi vysoké riziko.*
- *Kultura „chléb a hry“ - hlavní doménou této kultury je týmová práce, která je založena na přátelském chování zúčastněných osob.*
- *Kultura moci – zde můžeme hovořit o autoritativním stylu řízení práce.*
- *Kultura rolí – jedná se o spojený okruh lidí, přirovnáním k řetězu, či pyramidě. Tento řetěz začíná u ředitele, kterému správní rada vytyčila cíl a delegovala autoritu. Poslední článek řetězu jsou samotní řadoví zaměstnanci. Za mezičlánek můžeme považovat střední management.*
- *Kultura výkonu – tento typ kultury se především snaží upřednostňovat splnění úkolů, před dodržováním formálních předpisů.*
- *Kultura podpory – hlavním stimulem této struktury je upokojení pracovníků skrze vzájemné vztahy, kooperaci a pocit sounáležitosti. [6]*

## 5 ZAŘAZENÍ SWOT ANALÝZY, JAKO DÍLČÍHO CÍLE V RÁMCI BUDOUCÍCH EKONOMICKÝCH ZMĚN ZKOUMANÉ SPOLEČNOSTI

Než se začneme věnovat samotné SWOT analýze, prostřednictvím které bude splněn požadovaný cíl práce z oblasti změn v ekonomické sféře do budoucnosti, je třeba si definovat v podniku požadovanou strategii. Tvorbu strategie můžeme považovat za klíčovou z hlediska výkonů od podnikového vedení.

*„Strategii chápeme, jako připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů, schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku.“[7]*

Nejdůležitějším krokem strategie je její správná implementace, v této části se podniky dopouštějí nejčastějších chyb. Při nesprávné implementaci hrozí podniku nesplnění zadaných cílů a tím strategie selhává.[7]

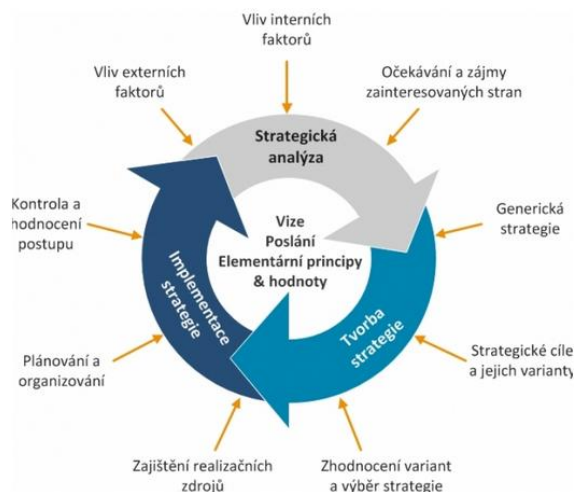
**Strategické cíle** by měly přesně vystihovat podstatu dané strategie. Doporučuje se, aby cíle byly vymezeny tak, že jsou SMART.

- **Stimulating** – dosažitelné výsledků,
- **Measurable** – měřitelné,
- **Acceptable** – akceptovatelné,
- **Realistic** – reálně dosažitelné,
- **Timed** – určené v čase.

Podnik by měl nejen definovat svoji strategii, ale s tím související vizi a poslání podniku. Ty nám předurčí, kam by firma chtěla směřovat v průběhu dalších let.

**Poslání podniku** je účel podniku, vyjádření faktů, proč daná organizace existuje.

**Vize podniku** je představa budoucího cílového stavu. Měla by být jasná, stručná a výstižná.



**Obrázek 1: Strategie podniku**

[18]

Z obrázku č. 1 je patrné, že proces strategie je velmi náročný a složitý, proto si pro naše účely vybereme pouze jen některé metody a techniky.

## 5.1 Metody a techniky strategického managementu

Pro tyto účely je zvolena metoda PEST analýzy, která je úzce spjata s metodou SWOT analýzy. Tyto metody podle autorova názoru nejvíce objasní vývoj v ekonomické sféře do budoucna.

### 5.1.1 PEST analýza

Ze všech zvolených období této analýzy, jako je PESTE, SLEPTE a další, byla pro tyto účely postačující varianta PEST. Počáteční písmena vždy symbolizují faktory, které nejvíce ovlivňují externí prostředí. Její největší výhodou je snížení složitosti okolí pomocí zavedení jednoduché struktury. Jednotlivé faktory okolí jsou seskupeny do čtyř až šesti oblastí, kde je zkoumán jejich vliv na chod organizace. Z analýzy vyplývá, že může působit na všechny úrovně organizace, a to z hlediska organizování nebo organizační struktury. Analýza se využívá dále i pro odhad budoucího vývoje a plánování možných scénářů. Následující řádky nastíní obecné příklady z praxe v rámci každého faktoru. [4]

*Ekonomické faktory:*

- inflace, vývoj HDP,
- míra nezaměstnanosti,
- úrokové sazby.

*Politicko – právní prostředí:*

- byrokracie,
- sociální politika,
- terorismus.

*Sociálně – kulturní faktory:*

- demografický vývoj,
- míra vzdělanosti obyvatelstva,
- preference životního stylu.

*Technologické faktory:*

- míra zastarávání technologií,
- trendy ve vývoji a výzkumu,
- poskytnuté prostředky od státu na výzkum a vývoj,
- inovace.

### **5.1.2 SWOT analýza**

Metoda SWOT analýzy je úzce napojena na strategii společnosti. Jako vhodnou strategii bereme takovou, která se snaží eliminovat hrozby a slabé stránky. Naopak silné stránky a příležitosti bere, jako vhodné pro vytvoření své konkurenční pozice, popřípadě i jako konkurenční výhodu. Analýza je tedy založena na silných a slabých stránkách, které přicházejí z vnitřního prostředí podniku, a naopak příležitostech a hrozbách, jež jsou součástí okolí vnějšího.

Je výhodné, jsou-li při zpracování SWOT analýzy respektovány následující zásady:

- a) SWOT analýza by měla být vytvářena za účelem, pro něž se tvoří,
- b) je zaměřena na podstatná fakta a jevy,
- c) je objektivní – odráží vlastnosti objektu analýzy.

**SWOT analýza** je rozčleněna do čtyř kvadrantů, kam řadíme silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Silné a slabé stránky se zabývají interní analýzou firmy.

- Silné stránky (Strengths):
  - konkurenční výhoda,
  - levnější náklady.
- Slabé stránky (Weaknesses):
  - technologické zastarávání,
  - nízký obrat.

Příležitosti a hrozby jsou faktory vycházející z externího prostředí.

- Příležitosti (Opportunities):
  - vstup na nové trhy,
  - rozšíření informačních technologií.
- Hrozby (Threats):
  - hrozba nových substitutů,
  - hrozba nových konkurentů.

#### **Alternativní strategie**

- **strategie SO** – zahájení ofenzivy, v jiném slova smyslu využít silné stránky a příležitosti pro získání konkurenční výhody.
- **Strategie WO** – využít příležitostí k potlačení slabých stránek.
- **Strategie ST** – překonání hrozby, využít silné stránky a tím usilovat o překonání hrozby.
- **Strategie WT** – zachování existence, potlačujeme slabé stránky k překonání hrozeb.

## 6 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI

Společnost Příhoda s.r.o. v roce 2014 oslavila své desáté výročí působení na místním i zahraničním trhu. Společnost se specializuje na výrobu tkaninového potrubí pro dopravu a distribuci vzduchu. Každá zakázka je šitá na míru každému odběrateli. Za své desetileté působení na trhu se firma stala uznávanou a renomovanou značkou ve svém oboru.

Ve své historii se firma nejprve zaměřovala na zastupování firem vzduchotechnického zařízení v rámci západní Evropy. Tyto prodejní operace se datují před rok 1994. Posléze se k této činnosti přidala i samotná výroba vzduchotechnického zařízení a vyústek. Jelikož se toto počínání jevílo jako úspěšné, firma mohla dále investovat do nových technologií, marketingu a dalších činností spojených s podnikáním. Úspěšný podnik si vyžadoval investici do nemovitosti, byla ve stavu před rekonstrukcí. S nákupem nového objektu rostl i počet zaměstnanců. Firma se snaží neustále inovovat své stávající výrobky i technologie. Hlavním prvkem, jež vystihuje podstatu firmy, je kvalita nabízených výrobků.

Jak již bylo řečeno, investice do nemovitosti přinesla i nová pracovní místa. Jejich vývoj zobrazí následující tabulka.

**Tabulka 1 - Vývoj počtu zaměstnanců**

<b>Roky</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Počty pracovníků</b>	93	96	113	119	125

*[Vlastní pracování]*

Z historických faktů uvedených v obchodním rejstříku byl počet zaměstnanců k roku 2001 roven 23. Při pohledu do tabulky č. 1 můžeme vidět, že se tento stav do roku 2010 zvýšil téměř o čtyřnásobek své hodnoty. Největší nárůst ve škále od roku 2010 – 2014 nastal na přelomu roku 2011 a 2012. Nárůst byl zapříčiněn vyšším objemem zakázek. Můžeme konstatovat – 18 zaměstnanců bylo přijato do výroby a 3 do kancelářských činností.

### Hlavní vydefinované výhody společnosti:

- ekonomika a rychlost,
- hygiena, ekologie,
- technika,
- estetika.



## 6.1 Nejvýznamnější body v letech 2010 – 2013

Tento úsek nám představí nejpodstatnější okamžiky v minulých letech.

### 2010

- Zahájená nová pracovní činnost specializovaná na rozvody vzduchu pro dopravní prostředky, zejména vlaky a vojenská vozidla.
- Získání certifikátu UL.
- Výrazný růst obrátu na domácím trhu – 54 %.

### 2011

- Nejúspěšnější rok od počátku podnikání, při stávajícím počtu zaměstnanců.
- Zpracováno 4482 zakázek.
- Export do více než 53 zemí.

### 2012

- Růst obrátu o 23%.
- Výraznější nárůst zaměstnanců.
- Investice do software Fluent, jež je využíván pro navrhování nových výrobků a simulaci proudění vzduchu pro zákazníky.

### 2013

- Zavedení školení autorizovaných výrobců pod názvem „Příhoda Academy“.
- Nová provozovna pro sklad materiálu.
- Úspěšně splněny požadavky pro normy ISO 14001.
- Všechny výrobky jsou v souladu s životním prostředím.
- Zahájení výroby v rekonstruované dílně.

Asi jedním z nejvýznamnějších kroků bylo založení, již jednou zmíněné **Příhodovi akademie**. Jejím základním účelem je vyškolit smluvní zástupce, prodejce a projektanty se všemi detaily ohledně výroby produktu. V rámci tohoto školení se jeho účastníci dozvědí informace o nových možnostech výrobku. Získané znalosti mohou pozitivně ovlivnit výši nových zakázek. Pro firmu mají obrovský význam ve formě zpětné vazby a různých

inovativních nápadů, v rámci probíhajících diskuzí. Diskuze povětšinou vedou obchodní zástupci, exportní manažer, či samotný ředitel společnosti.

Firma Příhoda s.r.o. se taktéž zúčastňuje všech důležitých **veletrhů**, na kterých prezentuje své výrobky. Veletrhy jsou rozmístěné po celém světě a jsou zdrojem nových zakázek. Nejdůležitějších veletrhů se zúčastňuje ředitel společnosti, nebo vedoucí exportu. Na méně důležitých, avšak významných veletrzích prezentují obchodní zástupci.

Příklady veletrhů pro rok 2015:

- Acrex 2015 (Indie),
- ISH Frankfurt 2015 (Německo),
- CHINA REFRIGERATION 2015 (Čína).

## 6.2 Stručný popis organizační struktury

Pro bližší představu o zkoumané společnosti, autor lehce naznačí organizační strukturu. Hlavním článkem společnosti je ředitel (jednatel), pan Ing. Zdeněk Příhoda. Od něhož se rozvětňuje skupina do pěti oddělení. Každé oddělení má své pododdělení.

- **Obchodní oddělení**, za chod zodpovídá obchodní vedoucí. Pod toto oddělení dále spadá export manažer, vedoucí zakázek, obchodní asistentka a technik pro nabídky.
- **Účetní oddělení**, zde spolupracuje pouze hlavní účetní a její asistentka.
- **Technické oddělení**, v němž hlavní technik zodpovídá za pozice technika pro vývoj, asistenta technika, technika pro přípravu zakázek a programátora.
- **Vývojové oddělení**, samostatná skupina vývojářů, jež byly odděleny od technického úseku.
- **Provozní oddělení**, je pod záštitou provozního vedoucího, který má na starosti koordinaci pracovníků na pozicích vedoucího skladníka, asistentky provozního vedoucího, vedoucího laserové skupiny, **vedoucího skupin šiček**, technika pro dopravní skupinu.

Pro upřesnění ve společnosti Příhoda s.r.o. pracuje 10 skupin šiček, každá skupina má různý počet členů, tento úsek budeme dále zkoumat v anketním šetření.

- **Oddělení kvality**, za které zodpovídá vedoucí kvality, který je spjat s výstupní kontrolou.

Organizační struktura neprošla za dobu existence firmy razantní přeměnou. Avšak nejvýznamnější změna pro firmu, byla rozdělení technického oddělení do dvou samostatných skupin. Nově vzniklo oddělení vývoje a techniky.

### **Popis změny**

Vývojové oddělení bylo vyjmuto z oddělení technického, během pěti let působení na trhu. Tomuto oddělení byly přiřazeny 4 zaměstnanci, kteří dostali vlastní oddělenou kancelář. Náplň práce je zaměřena na vývoj a hledání vhodných alternativ pro využití stávajícího výrobku.

V průběhu působnosti vývojového oddělení zaměstnanci získali nové patenty, které přispěly k lepšímu využití majetku podniku. Díky vývojovému oddělení společnost prorazila i do vlakového průmyslu, což zvýšilo využití stávajících výrobků. Jednatel tuto změnu hodnotí jako menšinovou, činí cca 10 % z celkové výroby. Výrobky jsou zaměřené pouze na tradiční vlaky.

## **7 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI**

Následující kapitola bude popisovat jednotlivé personální činnosti v aplikaci na zkoumanou společnost. Každý pracovník ve společnosti postupně projde každou činností, od samotného vzniku pracovního poměru, přes následné vzdělávání, hodnocení a v neposlední řadě i procesem odměňování.

### **7.1 Získávání a výběr pracovníků**

Získávání pracovníků je odlišné v rámci jednotlivých profesí. Zaměstnanci do dělnických profesí jsou přijímány na základě dotazníku. Dotazník je rozčleněn do jistého počtu otázek. Tiskopis se ptá nejen na obecné oblasti, jako jsou bydliště, dosažené vzdělání, ale je zároveň zaměřen na otázky typu, jaký plat požadují, proč opouští minulé zaměstnání, kdy mohou nastoupit a jiné. Kandidáti, kteří doposud nebyli vybráni, se archivují a v případě potřeby jsou kontaktováni podle pořadí, které určí provozní vedoucí.

Pracovníky středního managementu (pracovníky na laseru, techniky), firma nabírá prostřednictvím inzerátu na úřadu práce. Samotný výběr se uskuteční prostřednictvím vypracování testu.

Kancelářské profese vybírá přímo jednatel společnosti. Vysokým pozitivem pro společnost je velmi nízká fluktuace zaměstnanců, tudíž v tomto procesu mohou uspořit čas, který využijí při činnostech následujících. Ve společnosti je možnost kariérního růstu, například technik postoupil na místo výstupního kontrolora. V rámci tohoto kroku byly ušetřeny náklady na hledání vhodného kandidáta.

### **7.2 Hodnocení pracovníků**

Pravidelné hodnocení se objevuje pouze u dělnických profesí, zejména šiček. Jednotlivé skupiny šiček jsou hodnoceny dvakrát do roka. Tři nejlepší skupiny, tím má autor na mysli s nejnižší chybovostí, jsou následně peněžitě ohodnoceny. Toto jednání vyústí vždy k vyšší soutěživosti a podnítlí to motivaci pracovníků.

U kancelářských profesí se převážně hodnotí jejich vlastní úsilí a nápad, který by výrazně napomohl k lepšímu chodu společnosti, čili toto hodnocení je nepravidelné.

Pokud se jedná o hodnocení pracovníků na laseru a techniků, není nikterak pravidelné, podle ředitele společnosti jsou tito pracovníci dostatečně motivováni vysokou mzdou.

V roce 2015 budou pracovníci hodnoceni na základě uskutečněného kurzu v rámci výuky anglického jazyka. Princip je založen na složení testu. Pracovník před vstupem do kurzu vypracoval test, který byl ohodnocen jistým počtem bodů. Na konci kurzu bude zaměstnanec psát test podruhé. Pokud bude jeho konání úspěšnější, výsledek bude ohodnocen formou prémie.

Tento systém je nastavený od začátku podnikání, nebyly zde zaznamenány větší změny. Vychází to ze skutečnosti, že hodnocení v některých oblastech je pouze neformální záležitostí.

### 7.3 Vzdělávání pracovníků

Vzdělávání zaměstnanců probíhá ve firmě ze tří hledisek, povinné, nezbytně nutné a doporučené. Do povinného vzdělávání řadíme každoroční školení v rámci bezpečnosti práce, jež je povinné pro všechny zaměstnance, dále je to školení řidičů motorových vysokozdvihných vozíků, školení řidičů firemních automobilů. Za nezbytné pro fungování firmy se považuje celní školení, školení pro účetní, školení v oblasti ISO 14001.

Firma ve svých směrnících dále uvádí vzdělávání doporučené, obsahující výuku jazyků. Do společnosti dochází dvakrát týdně lektor, který vyučuje ve dvou úrovních. Lekce je v trvání 60 minut. Další doporučenou oblastí pro vzdělávání je sledování trendů a vývoje v oboru (účetní sleduje informační věstníky o problematice účetnictví).

Pokud zaměstnanec přijde s vlastním návrhem školení, které nebude v souladu s plánem vzdělávání, rozhodnutí závisí na marketingovém řediteli. Z každého vzdělávacího procesu se následně vyplní záznam o absolvovaném školení, přičemž zaměstnanec má možnost ohodnotit kvalitu a přínos daného vzdělávání.

Tabulka 2 - Vývoj investic do vzdělání

Roky	2010	2011	2012	2013	2014
Suma v Kč	113 000 Kč	122 000 Kč	149 000 Kč	87 000 Kč	160 000 Kč

*Zdroj: [Vlastní zpracování]*

### 7.4 Motivace pracovníků

Proces motivace je pro zaměstnance především ve formě mzdové odměny, proto ho autor rozebere, až v procesu odměňování. Avšak motivace v sobě zahrnuje celou řadu jiných stimulů rozebíraných v teoretickém úseku, pro příklad si můžeme uvést pochvalu, pocit sounáležitosti a další.

## 7.5 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků se liší v závislosti na vykonávané práci.

### 7.5.1 Mzdové formy

*Kancelář* je odměňována tzv. měsíční mzdou, při níž je vyplacena stejná částka každý měsíc. V počátečních fázích podnikání bylo odměňování poněkud odlišné. Pro tento typ profesí byla mzda odvozena z obratu. Popisující způsob se nakonec jevil, jako nevhodný. Hledání vztahu, který by nejlépe odpovídal snaze a vykonané práci, byl složitý. Hlavním problémem je sezónnost obrátů, která se značně liší v průběhu roku

*Laserové pracoviště, sklad a údržba* je oceněna časovou mzdou.

*Dílna (šičky)* mají speciální vzorec pro výpočet

$$M = A+B+C+D+E+F+G$$

*Kde:*

- A – je počet odpracovaných jednotek vynásobený hodnotou 1. Jednotka je stanovena ředitelem společnosti a uvedena v platovém výměru. Jednotkou se rozumí množství, které má šička přidělené na 1 hodinu práce. Jednotka je stanovena provozním vedoucím.
- B – vychází z bodů kvality, které uděluje výstupní kontrola. Metodika přidělování bodů za kvalitu je vyobrazena v přehledu práce. Šička, která ušije vadný výrobek, který nelze opravit si zapíše do formulářů počet odpracovaných hodin nula. Za tuto činnost šičce nepřísluší mzda. Pokud výrobek opravit lze, za čas strávený nad opravou ji taktéž nepřísluší mzda.
- C – speciální prémie ve výjimečných případech za dokončení zakázky v mimořádném termínu, pokud je to v zájmu zaměstnavatele. Částku v penězích určí provozní vedoucí, nebo ředitel.
- D – pokud má šička uvedeno ve formuláři Přehled práce za jeden měsíc víc jednotek, než je fond pracovní doby, D je příplatek za jednotky navíc.
- E – příplatek za práci v jiné než pracovní dny.
- F – dávky za nemoc, návštěvu lékaře, dovolenou apod.

- G – příplatek pro vedoucí skupin. Součet jednotek odpracovaných za jeden měsíc všemi členy skupiny se vynásobí koeficientem, který stanoví ředitel po dohodě s vedoucími skupin.

Veškeré potřebné informace pro výpočet jednotlivých částek A – G jsou uvedeny ve formulářích Přehled práce, Výkony a Úkolový list.

Zaměstnavatel poskytuje svým pracovníkům i dodatkové mzdové formy, jimiž jsou:

- Prémie – jsou poskytovány dvakrát ročně plošně ve výši 15 %. Na dílně jsou prémie poskytovány třem nejlepším skupinám.
- Příplatek za sobotu a neděli – pracovník dostane navíc 10 % průměrného hodinového výdělku.
- Příplatek za práci ve ztíženém prostředí – příplatek v rozpětí 400 – 1400 Kč.
- Příplatek za vedení – spjatý s částkou G.
- Příplatek za práci ve svátek – pracovník je odměněn 100 % příplatkem za odpracované hodiny.

### **7.5.2 Zaměstnanecké výhody**

Firma Příhoda s.r.o. poskytuje svým zaměstnancům velkou škálu zaměstnaneckých výhod. Obecně se rozdělují do tří hlavních skupin sociální povahy, související s prací a spojené s postavením v organizaci.

#### Sociální povahy:

- *Nepeněžní plnění poskytnutá zaměstnancům ze zisku* formou příspěvku na rekreaci, sportovní akce, možnost používat tělovýchovná a sportovní zařízení. Příspěvek náleží zaměstnanci, který byl v minulém roce zaměstnán celý rok a neuplatnil na ošetřování člena rodiny více jak 16 dní. Výše příspěvků je v rozmezí od 3300 Kč (uklizečka) – 10 900 Kč (vedoucí oddělení). Výše příspěvků se v průběhu let měnila.
- *Penzijní připojištění* poskytuje zaměstnavatel měsíčně, pokud je zaměstnanec v pracovním poměru alespoň rok. Zaměstnavatel přispívá částkou ve výši tří procent z vyměřovacího základu na sociální zabezpečení za kalendářní rok. Povinnost zaměstnance přispívat si minimální částkou 100 Kč.

- *Životní pojištění* se vztahuje na zaměstnance, kteří podepsali smlouvu o životním pojištění s pojišťovnou Allianz. Příspěvek je poukazován na účet pojišťovny jednou ročně v měsíci prosinci ve výši 8 000 Kč. Příspěvek je určen pro zaměstnance kanceláře, mistrovým a skladníkům, jejichž pracovní poměr trvá déle než dva roky.
- *Poskytnutí bezúročných půjček* – ve společnosti Příhoda s.r.o. již bylo zachyceno několik těchto případů.

#### Související s prací:

- *Poskytování stravenek* ve výši 80 Kč. Zaměstnavatel hradí z této částky 55 %, zbytek je zaměstnanci strháván z platu.
- *Možnost práce z domova* – je dáno flexibilní pracovní dobou některých zaměstnanců

#### Spojené s postavením v organizaci:

- *Firemní automobil* je poskytován všem pracovníkům, bez ohledu na jejich pracovní pozici, pokud vlastní řidičské oprávnění a tento úkon je odsouhlasený jednatelem společnosti.
- *Mobilní telefon* je určen pro skladníky, kancelářské pozice a vedoucí skupin šiček.

## **7.6 Péče o pracovníky**

Ve firmě se nachází obrovská škála možností, jak firma pečuje o své pracovníky. Rozděluje se na péči smluvní a dobrovolnou. Dobrovolná péče jde ruku v ruce se zaměstnaneckými benefity, proto si nyní popíšeme pouze péči smluvní.

#### Služby poskytované pracovníkům na pracovišti:

- Zdravotní služby jsou zaopatřeny prostřednictvím preventivních prohlídek u závodního lékaře. Četnost prohlídek se liší v závislosti na rizikovosti práce, například pracovníci na laseru se účastní prohlídek každoročně, u kancelářských činností je to jednou za pět let.
- Hygienická zařízení jsou zajištěna pomocí umýváren.
- Stravování – pracovníkům jsou poskytovány stravenky. V budově pracoviště je zřízena kuchyňka, kde je umístěna lednička, mikrovlnná trouba a rychlovarná konvice.



- Poskytování osobních a ochranných pomůcek. Pomůcky jsou poskytovány podle opotřebení a potřeby, zpravidla jednou ročně, jedná se o pracovní obuv, poskytována všem zaměstnancům, bez ohledu na pracovní pozici. Dalšími ochrannými pomůckami jsou respirátor, rouška, pracovní rukavice, krém, oděvy a další. Pracovníkům, kterým je poskytován oděv, mají nárok na 1,2 kg pracího prášku ročně.
- Poskytování ochranných nápojů je na pracovišti povinné při nadměrném teple, či chladu. Zaměstnavatel následně musí pro své zaměstnance obstarat 1,25 litru na osmihodinovou pracovní směnu, buď v teplém, či studeném stavu.
- Poradenské služby na pracovišti.

### **7.6.1 Pracovní doba a doba odpočinku**

*Dělnické profese* – pracovní úvazek je 40 hodin týdně, každý je povinen si pracovní dobu hlídat, aby dosáhl měsíčního limitu.

*Sklad a údržba* – pracovní doba činí 40 hodin týdně. Povinná pracovní doba je od 7.30 do 13.00. Každý je povinen sledovat a počítat pracovní dobu, aby dosáhl odpovídajících hodin za měsíc.

*Laserové pracoviště* – pracovní doba činí 37,5 hodin týdně, na laserovém pracovišti se pracuje v nepřetržitém procesu. Denní směna je od 6.00 do 18.00, noční od 18.00 do 6.00. Každý je povinen si sledovat pracovní dobu.

*Kancelář* – pracovní doba je 40 hodin týdně, povinná pracovní doba je od 8.30 do 14.00.

Každý pracovník má po 6 hodinové nepřetržité práci nárok na přestávku.

Ve firmě Příhoda s.r.o. nejsou zřízeny odbory, pracovníci mohou neustále vyjadřovat svoje názory na každotýdenních poradách.

## **7.7 Personální informační systém**

Firma preferuje elektronicky vedené údaje o zaměstnancích, avšak některá data zakládá samozřejmě v listinné podobě, jako například pracovní smlouvy, pravidelné lékařské prohlídky, záznamy o školení a další. V současné době personalista pracuje v programu Helios, který firmě vyhovuje ve všech směrech. Předchůdcem tohoto software byl Notia, jež se vyvíjel jiným stylem, než společnost požadovala.

Za vedení personální evidence je zodpovědná asistentka účetní, společně s hlavní účetní.

## 8 KULTURA ORGANIZACE

Podniková kultura je z části zakotvena v pracovních řádech společnosti pro jednotlivé profese. Každý pracovník tvoří kulturu organizace a podílí se na úspěchu společnosti. S image podniku musí zákazníci spojovat dvě základní slova, a těmi jsou spolehlivost a pečlivost.

*Přijatými a akceptovatelnými zásadami jsou:*

- Vzniklé problémy je nutné řešit ihned.
- Ve všech okolnostech být loajální ke společnosti.
- Udržovat pořádek na pracovišti – při opaku může zákazník očekávat, že vyrobené zboží nebude spolehlivé.
- Je nutné dbát na co nejlepší využití materiálu, času a zařízení - každá iniciativa v tomto směru je vítaná.
- Každý je odpovědný za vykonanou práci.
- Důležitost prvního dojmu.
- Výchova kvalifikovaných pracovníků.
- Předávání zkušeností – zaměstnancům jde o globální úspěch.

*Firemní kulturu charakterizují:*

- nejnižší poměr cena/ kvalita,
- zkušenosti, technická podpora,
- inovativnost,
- dlouhá záruka,
- rychlost.

V rámci podnikové kultury, by se mělo vyřešit i oznamování změn, či inovací. Tyto informace jsou zaměstnancům poskytovány v rámci pondělních porad. Dopolední porada je určena pro vedoucí jednotlivých oddělení, kteří předají informace o uplynulém týdnu. Na ni navazuje odpolední porada. Účastníci této porady jsou vedoucí skupin šiček a vedoucí skupin laserů. Ti zde mají možnost vyjádření se ke vzniklým problémům, které komplikují chod na pracovišti. Mimo jiné jsou jim na tomto místě oznamovány pracovní úkoly.

V rámci mezinárodních kultur nemá firma negativní zkušenosti. Avšak společnost musí pochopit různé mentality v jednání se zákazníky. Jako příklad majitel uvádí italskou firemní kulturu, která je typická častějšími změnami v zakázkách.

Kultura této společnosti není přesně definována, tudíž v rámci teoretických poznatků ji můžeme přiřadit jako kombinaci kultur analyticko – projektové a kultury „*chleba a hry*“.

## 9 STRATEGICKÝ POHLED NA SPOLEČNOST

Zkoumaná společnost nemá přesně definovanou strategii svého podnikání, avšak disponuje jistými výhledy do budoucna, které se každý rok obměňují. Hlavním důvodem proč firma strategii nedefinuje je těžko předvídatelný vývoj jak tuzemského, tak i zahraničního trhu. Ředitel společnosti tvrdí „ *nevyplatí se plánovat na delší čas, při selhání jednoho cíle nemusíme dosáhnout cíle dalšího.* “

Co se týká mise a vize, i ty společnost nemá přesně specifikované. Majitel je definuje tím, že se chtějí stát největším výrobcem na světě ve výrobě vzduchového potrubí, které je šité přímo na míru zákazníkům. Podmínkou není být největším výrobcem, ale nejpodstatnějším faktorem je udržení si kontaktů ve všech zemích, do kterých exportují svoji výrobu.

Strategie se zdá být úspěšnou, protože již nyní se společnost řadí mezi pět největších výrobců na světě. V současné době jim konkurují společnosti DuctSox z USA, DurkeeSox z Číny, Fabric Air a KE Fibertec z Dánska. Pořadí konkurentů se stanovuje na základě obratu, jednatel společnosti by uvítal stanovení pořadí na základě spotřebovaného materiálu, kde by podle všech faktorů disponoval prvenstvím.

Společnost Příhoda s.r.o. neprovádí významné změny v chodu své společnosti, spíše neustále inovuje metody původní.

### Výhledy pro rok 2015

V rámci výhledů pro rok 2015 je majitel společnosti skeptický, z rozhovoru vyplynulo, že překonání roku 2014 bude velmi složité. Společnost v roce 2014 přijala a zpracovala velké zakázky pro Německo a Egypt. Jako příležitost se jeví návštěva německého veletrhu, který by mohl přinést nové zakázky.

### 9.1 Metody a techniky strategického managementu

Každý podnik ovlivňuje řada faktorů, ať už se jedná o faktory ekonomické, demografické, ekologické, technologické, právní, politické. Podnik se musí snažit vyvarovat se vlivům nežádoucím a být vždy o krok před konkurencí. Pro účely této diplomové práce autor vybral analýzu PEST a SWOT. V PEST analýze se zkoumá vliv ekonomických, politicko – právních, sociálně – kulturních a technologických faktorů v rámci vnějšího prostředí. Tyto vlivy se následně propojí se SWOT analýzou. V navazujícím kroku jsou posouzeny z hlediska vnitřního (silných a slabých stránek) a vnějšího prostředí (příležitostí a hrozeb). V konečné fázi došla analýza k vyvození závěru v rámci alternativních strategií.

### **9.1.1 PEST analýza**

Na všechny firmy z vnějšího prostředí působí řada faktorů. Tyto faktory mohou být, jak negativní, tak i pozitivní. Hlavní z nich uvádí analýza PEST.

#### **Ekonomické faktory:**

- výkyvy kurzu měn,
- ekonomická a politická situace – v roce 2014 poklesly v Rusku a na Ukrajině obraty o 30 %. Rusko tvoří 2,6 % obratu za celý rok.

#### **Politicko – právní prostředí:**

- legislativa,
- zahraniční konflikty – tato změna zaznamenána, již ve faktorech ekonomických.

#### **Sociálně - kulturní faktory:**

- trh práce nabízí dostatek kvalifikované pracovní síly,
- kulturní omezení v ostatních zemích,
- citlivost zákazníka k životnímu prostředí.

#### **Technologické faktory:**

- technologie svařování látek.

### **9.1.2 SWOT analýza**

Tato analýza zkoumá vnitřní a vnější prostředí firmy Příhoda s.r.o. Zkoumaná společnost není ohrožována velkými vlivy, naopak firma drží krok se svými zahraničními konkurenty.

#### **Příležitosti:**

- konkurence nenabízí tak úzce zaměřený produkt,
- existence nových trhů.

#### **Hrozby:**

- výkyvy v kurzu měn, společnost produkuje 90 % své výroby do zahraničí,
- ekonomická a politická situace – v roce 2014 poklesly v Rusku a na Ukrajině obraty o 30 %. Rusko tvoří 2,6 % obratu za celý rok,
- nerovnoměrně rozložený zájem zákazníků během roku.

**Silné stránky:**

- kvalifikovaný personál,
- inovativnost,
- vysoký poměr cena/ kvalita,
- rychlost vyřízení objednávek,
- dobře zabudovaná podniková kultura,
- dlouhá záruka,
- šetrnost k životnímu prostředí – certifikát,
- spokojenost zaměstnanců.

**Slabé stránky**

- zastarávání šicích strojů,
- obava zaměstnanců z odpovědnosti na pozici šička.

**Tabulka 3 - Výběr zásadních faktorů pro vyhodnocení SWOT analýzy**

		<b>Váhy</b>	<b>Hodnocení</b>	<b>Výsledek</b>
<b>Příležitosti</b>	konkurence nenabízí tak úzce zaměřený produkt	0,7	5	3,5
	existence nových trhů	0,3	4	1,2
<b>Hrozby</b>	výkyvy kurzu měn	0,4	-3	-1,2
	pokles obrátů v Rusku a na Ukrajině	0,4	-2	-0,8
	sezónnost obrátů	0,2	-3	-0,6
<b>Silné stránky</b>	kvalifikovaný personál	0,2	4	0,8
	inovativnost	0,15	5	0,75
	vysoký poměr cena/kvalita	0,15	3	0,45
	rychlost vyřízení objednávek	0,1	2	0,2
	dobře zabudovaná podniková kultura	0,1	3	0,3
	dlouhá záruka	0,1	2	0,2
	šetrnost k životnímu prostředí	0,05	2	0,1
	spokojenost zaměstnanců	0,15	4	0,6
<b>Slabé stránky</b>	zastarávání šicích strojů	0,4	-1	-0,4
	obava šiček z odpovědnosti	0,6	-4	-2,4

*Zdroj: [Vlastní zpracování]*

Tabulka č. 3 je východiskem pro výběr relevantních faktorů do vyhodnocení SWOT analýzy. V tabulce se nacházejí, jak činitelé z vnějšího prostředí, tak i činitelé z prostředí vnitřního. Potřebu se rozhodnout, autor vidí především u silných stránek společnosti. Váhy byly stanoveny podle úsudku řešitele, převážně vycházejí z hodnot společnosti.

Tabulka 4 - Vyhodnocení SWOT analýzy

SWOT analýza		S: Silné stránky	W: Slabé stránky
		Inovativnost	zastarávání šicích strojů
		Kvalifikovaný personál	obava šiček z odpovědnosti
O: Příležitosti	Konkurence nenabízí tak úzce zaměřený produkt	<b>Strategie SO:</b> inovace stávajících technologií, pro zdokonalení produktu	<b>Strategie WO:</b> úzce zaměřený produkt by měl snižovat riziko z přebrání odpovědnosti (pracovníci dokonale znají produkt)
	Existence nových trhů	Pomocí Příhodovi akademie (kvalifikovaného personálu) vstoupit na nové trhy	
T: Hrozby	Výkyvy kurzu měn	<b>Strategie ST:</b> Vytvoření produktu pro jiný typ zákazníka, překonání sezónnosti	<b>Strategie WT:</b> není zde nalezena souvislost mezi slabými stránkami a hrozbami
	Pokles obrátů v Rusku a na Ukrajině		

*Zdroj: Vlastní zpracování*

V tabulce č. 4 byly definovány čtyři alternativní strategie pro společnost Příhoda s.r.o. Strategie SO jsou zaměřeny na využití silných stránek a příležitostí k vytvoření konkurenční výhody. První strategie byla definována, jako inovace stávajících technologií pro zdokonalení produktu. Další alternativní strategií je pomocí Příhodovi akademie vstoupit na nové, dosud nepoznané trhy. Mezi strategie ST je vhodné zařadit vytvoření produktu pro jiný typ zákazníka a tím překonat nerovnoměrně rozložený zájem zákazníků během roku. V rámci WO strategií je možné využít úzce zaměřený produkt ke snížení rizika z přebírání odpovědnosti. Strategie WT nebyla nalezena.



## **10 ANKETNÍ DOTAZOVÁNÍ**

Tato diplomová práce použila pro účely zkoumání anketní dotazování.

### **10.1 Metodologie anketního dotazování**

Jako hlavní metodu šetření autor zvolil anketu. Hlavním důvodem pro tento výběr průzkumu, bylo vykazování podobných charakteristik zkoumaného vzorku. Anketní šetření ve firmě Příhoda s.r.o. má za účel splnit dodatečný cíl diplomové práce, který se zaměřuje na moderní aspekty personální práce. Pro tento účel bude autor zkoumat následující prvky:

- produktivitu práce,
- spokojenost zaměstnanců,
- efektivnost práce ve skupinách,
- problematiku odpovědnosti.

Anketa se skládá z 12 otázek. Otázky jsou řazeny podle zkoumaných kategorií. Průzkum probíhal dne 27. 3. 2015. Tiskopisy byly předány autorem přímo do ruky zaměstnancům a znovu vybrány.

#### **10.1.1 Charakteristika respondentů**

Respondenti jsou pracovníci firmy Příhoda s.r.o., na pozicích šička. Jejich přesný počet je 67. Právě šičky jsou pozice, které pracují ve skupinách (pracovních skupin je 10), a nechtějí přijímat odpovědnost. Dále práce zkoumala témata s tím spojená – produktivitu práce a spokojenost zaměstnanců.

V rámci bakalářské práce bylo prováděno v této společnosti dotazníkové šetření, které se následně projevilo, jako nevhodné. Velký počet, v jistých místech nesprávně položených otázek zahnutých v tomto šetření některé pracovníky odradil, zejména pokud se jednalo o dělnické profese. Z tohoto důvodu se tato diplomová práce bude zabývat anketním průzkumem, a to pouze v rámci dělnických profesí (šiček).

#### **10.1.2 Návratnost dotazníků**

Dalším hlediskem anketního šetření je návratnost dotazníku k samotnému řešiteli. Ve firmě bylo rozdáno 47 dotazníků, pro vyhodnocení jich bylo použito 44, 3 dotazníky se vrátily z velké části nevyplněné. Za pozitivní návratnost se jeví vzorek nad 50 %.

Tento výsledek bere autor za reprezentativní, byl stanoven na základě úsudku řešitele. Jelikož se vrátilo 44 dotazníků, požadavek na reprezentativnost vzorku byl splněn.

### 10.1.3 Analýza dat

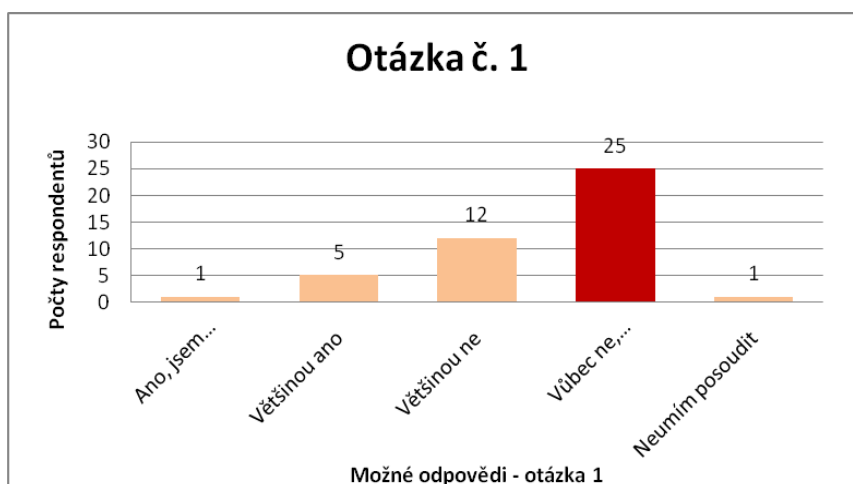
Po sběru a shrnutí odpovědí, budou dané výsledky konzultovány s ředitelem společnosti. Poté budou z následného rozhovoru vyvozeny závěry a možnosti zlepšení. Do práce autor vnese i samotný závěr na celou zkoumanou skutečnost.

## 10.2 Vyhodnocení šetření

Autor celé šetření rozdělil na 4 sekce. V každé sekci jsou umístěny dvě až tři otázky. Každý úsek byl následně vyhodnocen a po celkovém shrnutí odpovědí byly vyvozeny závěry, které jsou uvedeny na konci práce.

### 10.2.1 Otázky zaměřené na produktivitu

#### Domníváte se, že Vaše výkonnost je úměrná mzdě, kterou pobíráte?

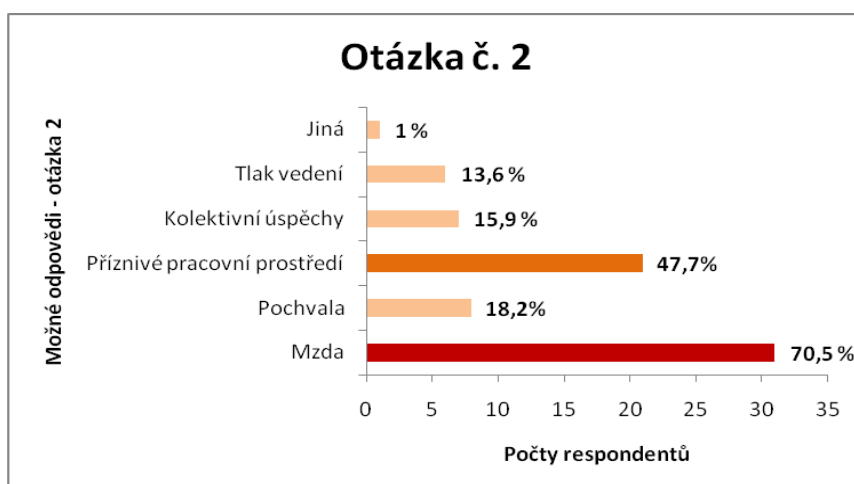


**Graf 1 - Ot. 1 - Domníváte se, že Vaše výkonnost je úměrná mzdě, kterou pobíráte?**

*Zdroj: vlastní zpracování*

V rámci první otázky, která se zaměřuje na úměrnost mzdy k vykonané práci, vyšla z velké části negativně, kde z grafu č. 1 vyplynulo, že 25 respondentů si představuje vyšší finanční ohodnocení. Při důkladnějším prostudování odpovědí, tuto možnost zahrlo 13 respondentů ve věkové struktuře od 41 – 50 let a 12 respondentů v rozmezí 31 – 40 let. Otázka produktivity se vymezuje pouze na dvě oblasti, jelikož jsou tyto dvě skupiny nejpočetnějšími, můžeme tento problém brát za celopodnikový.

### Jaký faktor nejvíce ovlivňuje Vaši výkonnost?



**Graf 2 - Ot. 2: Jaký faktor nejvíce ovlivňuje Vaši výkonnost?**

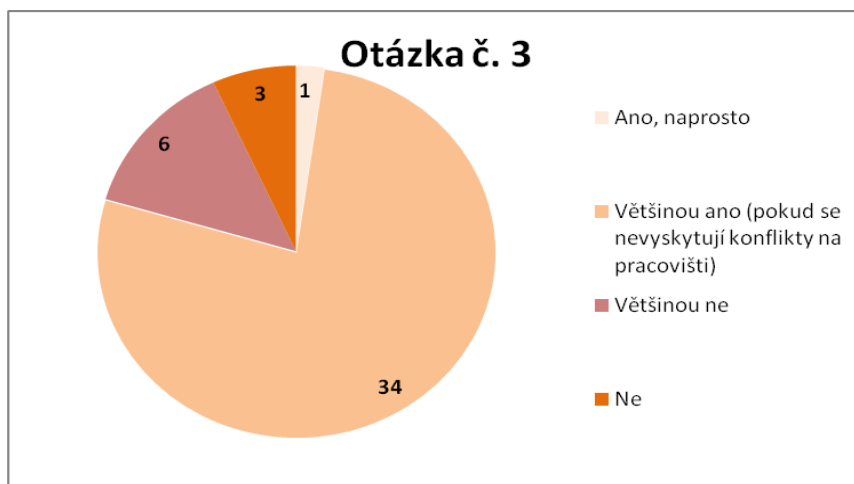
*Zdroj: vlastní zpracování*

V návaznosti na předcházející otázku se autor ptal na faktor, který nejvíce ovlivňuje výkonnost pracovníka. Nejpodstatnějším z nich je samozřejmě mzda, což vyplynulo z grafu č. 2, hned za ní se umístily příznivé pracovní podmínky. Pozitivní na tomto výsledku je, že většina pracovníků nejedná pod tlakem vedení, jež bere autor, jako stresový stimul. Tuto variantu především využili pracovníci, kteří se bojí odpovědnosti.

Průzkum v oblasti produktivity práce ukázal největší stimuly pro pracovníky, těmi jsou mzda a příznivé pracovní podmínky. Avšak mzda se zdá pracovníkům nepřímo úměrná jejich výkonnosti. Tuto skutečnost si můžeme vysvětlit následujícím způsobem. V mikroregionu Hlinecko je vysoká nezaměstnanost, avšak pracovníci potřebují své místo, čili vytváří vyšší výkonnost, pro jejich udržení si stávající pozice. Zaměstnanci, zejména ženy, jsou rády, že se pro ně v této oblasti najde zaměstnání. Pokud se budeme věnovat příznivým pracovním podmínkám, pak tento faktor je nezbytný pro pozitivní chod celé skupiny, následně i společnosti.

## 10.2.2 Otázky na spokojenost s vykonávanou prací

### Jste spokojen/á ve stávající práci?

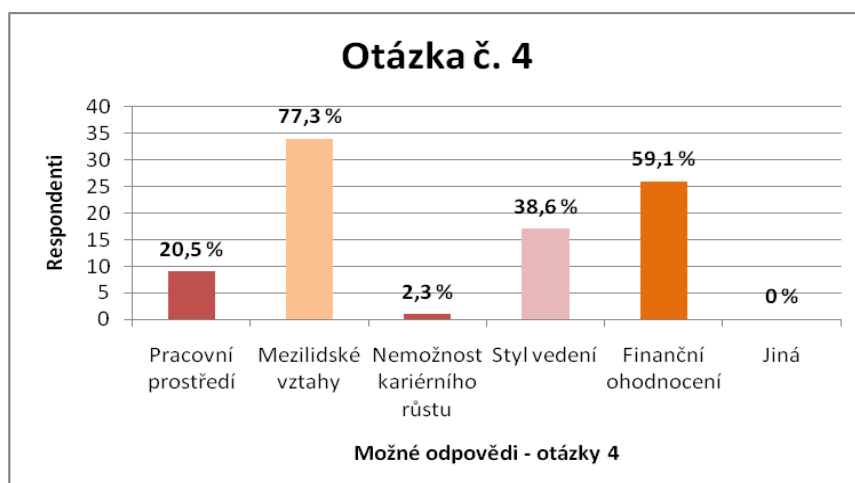


**Graf 3 - Ot. 3: Jste spokojen/á ve stávající práci?**

*Zdroj: vlastní zpracování*

Jak již bylo řečeno v minulé sekci, nezaměstnanost v mikroregionu Hlinecko je vysoká, tudíž z toho se může odvodit spokojenost zaměstnanců se zaměstnáním. Avšak berme to z pohledu firmy Příhoda s.r.o., pokud si tuto otázku spojíme s příznivými pracovními podmínkami, které plynuly z grafu č. 2, kde přibližně z 50 % ovlivňují výkonnost pracovníka, vyjde nám z toho vysoká spokojenost pracovníků ve stávajícím zaměstnání. Dokazují to výsledky z grafu č. 3, kde 40 zaměstnanců ze 44 dotázaných je spokojeno v zaměstnání, pokud se na pracovišti nevyskytují konflikty.

### Které faktory negativně působí na Vaši spokojenost?

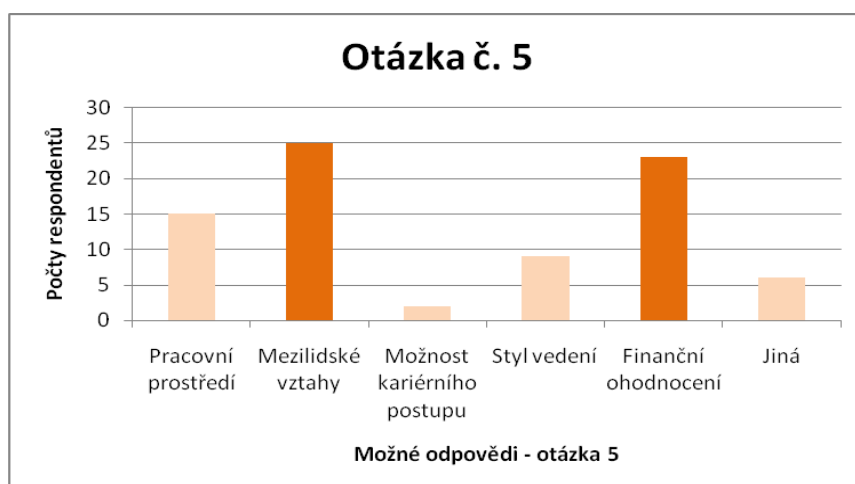


**Graf 4 - Ot. 4: Které faktory negativně působí na Vaši spokojenost?**

*Zdroj: vlastní zpracování*

Při bližším prozkoumání otázek z grafu č. 4 zaměřenou na spokojenost, se dozvíme, že negativními jevy se především jeví mezilidské vztahy a finanční ohodnocení. Hlavním faktorem jsou mezilidské vztahy. Tato okolnost může plynout z rivality mezi ostatními skupinami o získání prémie. Finanční ohodnocení, jako negativní činitel může souviset s otázkou č. 1, zda je Vaše výkonnost přímo úměrná mzdě, kterou pracovník pobírá.

### Které faktory pozitivně působí na Vaši spokojenost?



**Graf 5 - Ot. 5: Které faktory pozitivně působí na Vaši spokojenost?**

*Zdroj: vlastní zpracování*

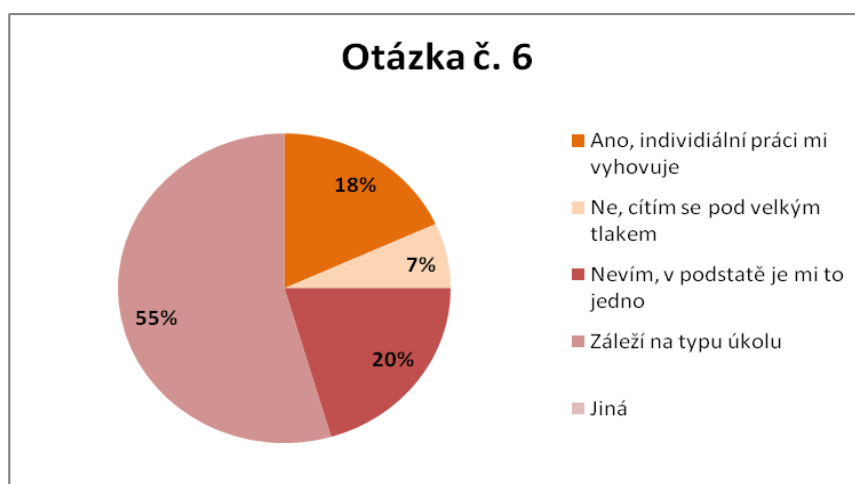
Hlavním podnětem, který láká bezpochyby každého člověka, jsou peníze, které bývají pro běžný život nepostradatelné. Zaměříme se tedy na ostatní významné faktory, jako jsou

mezilidské vztahy a pracovní prostředí. Pokud se budeme věnovat otázce mezilidských vztahů, pak můžeme dojít k následujícímu závěru. Pro pozitivní chod samotné skupiny je vhodné, aby nevznikaly zbytečné konflikty, které by mohly později vyústit v konflikt na pracovišti. Podle autorova mínění jsou příznivé pracovní podmínky, stejně jako mezilidské vztahy, které jsou udržované, velmi pozitivní pro chod celé skupiny. Mimo jiné si můžeme povšimnout v grafu č. 5, kde u dělnických profesí najdeme pouze 2 pracovníky, kteří jsou pozitivně nakloněni kariérnímu růstu, s největší pravděpodobností se jedná o vedoucí skupin šiček. Někteří zaměstnanci využili možnost vypsání vlastního názoru do kolonky jiné uvedli, jako pozitivní jev, pružnou pracovní dobu.

Oblast otázek týkající se spokojenosti zaměstnanců firmy Příhoda s.r.o. vyšla v zásadě pozitivně. Autor může tvrdit, že 40 respondentů je ve své práci spokojeno. Tato sekce se dále hlouběji zabývala pozitivními a negativními jevy. Pro shrnutí, jako pozitivní faktory se zejména jevily mezilidské vztahy a finanční ohodnocení, negativními jevy jsou taktéž mezilidské vztahy a finanční ohodnocení, v obráceném smyslu chápání.

### 10.2.3 Otázky zaměřené efektivitu skupinové práce

#### Upřednostnil/a byste individuální práci, před prací ve skupině?

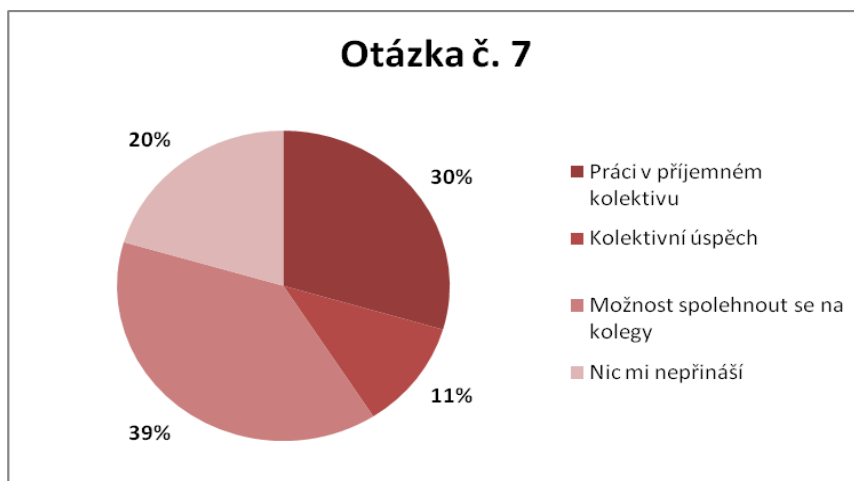


Graf 6 - Ot. 6: Upřednostnil/a byste individuální práci, před prací ve skupině?

*Zdroj: vlastní zpracování*

Nejpodstatnější skupina respondentů odpověděla, že jim je v podstatě jedno, zda budou pracovat samostatně, či ve skupině, plyne to z grafu č. 6. Z toho autor soudí spokojenost s vykonáváním skupinové práce a není potřeba v tomto směru něco měnit. Pokud se jedná o individuální práci, po bližším upřesnění tuto možnost zahrnly především zaměstnanci ve věkovém rozmezí od 41 – 50 let. Tento fakt může plynout z jejich zkušeností.

### Práce ve skupině mi nejvíce přináší?



**Graf 7 - Ot. 7: Práce ve skupině mi nejvíce přináší?**

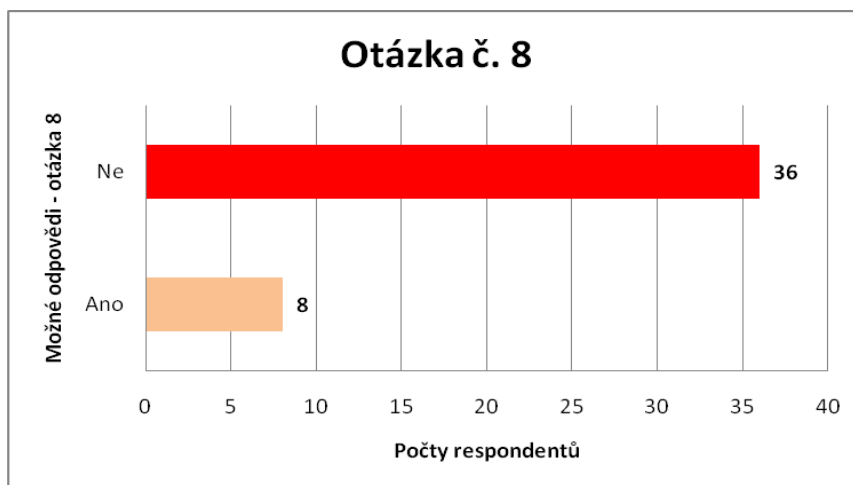
*Zdroj: vlastní zpracování*

Z grafu č. 7 je zřejmá nejčastěji zvolená odpověď, možnost spolehnout se na kolegy. Tato odpověď úzce souvisí s problematikou odpovědnosti. Společné rysy těchto respondentů jsou pozitivní ovlivňování pracovním prostředím a mezilidskými vztahy. Ve stejné míře tuto možnost zvolily věkové skupiny 31 – 40 let a 41 a 50 let. Kolektivní úspěch zlepšuje podmínky pro kolektiv, proto je zajímavé, že tuto možnost zahrnulo pouze 5 respondentů.

Práce ve skupině je vhodným aspektem pro tento typ práce. Skupiny se navzájem ovlivňují k podání lepšího výkonu a k vytváření co nejmenší chybovosti, při vytváření daného produktu. Pracovníkům tento styl práce přináší zejména příjemné pracovní podmínky a dobré mezilidské vztahy.

## 10.2.4 Otázky zaměřené na problematiku odpovědnosti

### Kdyby Vám byla nabídnuta vyšší pozice v rámci Vaší stávající práce přijal/a byste?



Graf 8 - Ot. 8: Kdyby Vám byla nabídnuta vyšší pozice v rámci Vaší stávající práce přijal/a byste?

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 8 vyplývá, pracovníci nemají zájem o vyšší pozici a následně o kariérní postup. V následujících dvou otázkách bude autor řešit, jaké důvody vedou zaměstnance k tomuto rozhodnutí. Odpovědi ano jsou přisuzovány vedoucím skupin šiček.

### Pokud jste na otázku číslo 8 odpověděl/a ANO, co Vás k tomu vede?

Tabulka 5 - Pokud jste na otázku číslo 8 odpověděl/a ANO, co Vás k tomu vede?

Možnosti	Responze	Procenta
Finanční odměna, která z vyšší pozice plyne	6	75 %
Kariérní růst	3	37,5 %
Vyšší motivaci ke zpracování úkolů	5	62,5 %
Lepší postavení ve společnosti	2	25 %
Jiná	0	0 %

Zdroj: vlastní zpracování

Na tuto otázku odpovídalo pouze 8 respondentů, jak vyplynulo z otázky předchozí. Tabulka č. 5 naznačuje volbu jednotlivých možností, od daných respondentů. Šest respondentů z osmi možných odpovědělo, že je nejvíce motivuje finanční odměna, která tomuto místu náleží. Dalším zcela významným faktorem je vyšší motivace ke zpracování úkolu. Tento faktor je pro společnost a jeho úspěšnost velmi přínosný, jelikož motivovaný a kvalifikovaný pracovník je základem pro dobře fungující společnost.



Pokud jste na otázku číslo 8 odpověděl/a NE, co Vás k tomu vede?

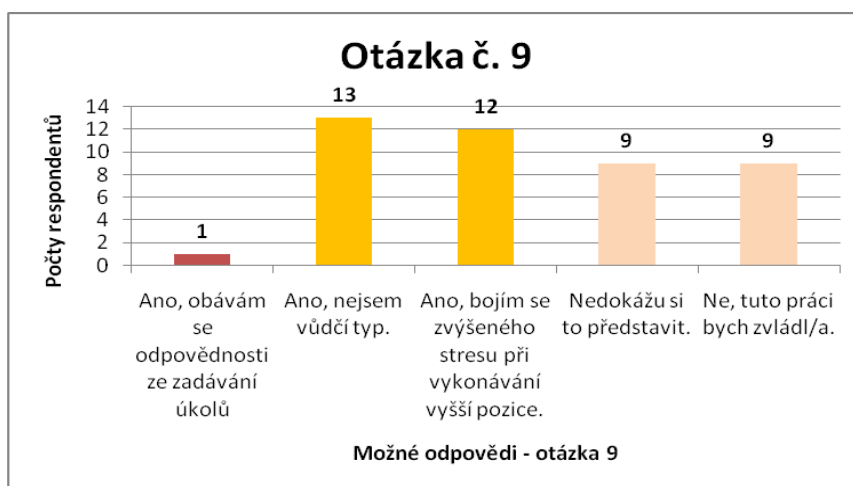
Tabulka 6 - Pokud jste na otázku číslo 8 odpověděl/a NE, co Vás k tomu vede?

Možnosti	Responze	Procenta
Vyšší odpovědnost	10	31,3 %
Rodinné důvody	13	40,6 %
Mezilidské vztahy	19	59,4 %
Jiná	0	0 %

Zdroj: vlastní zpracování

Tyto odpovědi jsou pro autora zásadní a řeší faktory, které pracovníky odrazují od vyšších pozic. Tento okruh otázek se zabývá odpovědností, 10 respondentů zahrlo tuto možnost, vyplývá to z tabulky č. 6. Po hlubším zkoumání autor došel k závěru, že tito respondenti vykazovali podobné rysy. Stejně charakteristiky se odráží ve skupinové práci, kdy většina preferovala odpověď spoléhání se na kolegy. Nejzásadnějším faktem, který pracovníky odrazuje od kariérního růstu je zhoršení mezilidských vztahů. Tato skutečnost na pracovníka působí stresovým dojmem. V zásadě by se pro pracovníka změnili i pracovní podmínky. Jelikož jsou respondenti z 98 % ženy, rodinné důvody a s tím související starost o děti je zřejmě na místě. Též větší část respondentů je ve věku od 31 – 40 let.

Máte pocit, že by Vás vyšší odpovědnost mohla poškodit?



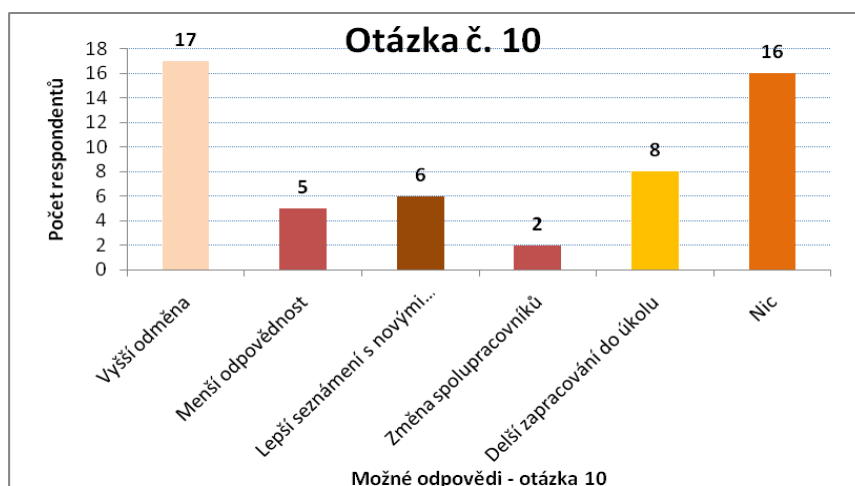
Graf 9 - Ot. 9: Máte pocit, že by Vás vyšší odpovědnost mohla poškodit?

Zdroj: vlastní zpracování

Respondenty lze po této otázce rozdělit do 4 skupin, nejpočetnější skupina o 13 respondentech není vůdčí typ, druhá nejpočetnější skupina se bojí zvýšeného stresu. Zbylé dvě skupiny si to buď nedokážou představit, nebo se o sobě domnívají, že tuto práci zvládají. V poslední době se zvýšil počet pracovníků, tudíž potřeba dalších zástupců šiček byla

nezbytná, takto si můžeme vysvětlit absenci těchto pracovníků. V nynější době je ve firmě 10 skupin šiček, výsledky jsou zdokumentovány v grafu č. 9.

### Co by Vás přivedlo ke změně rozhodnutí?



**Graf 10 - Ot. 10: Co by Vás přivedlo ke změně rozhodnutí?**

*Zdroj: vlastní zpracování*

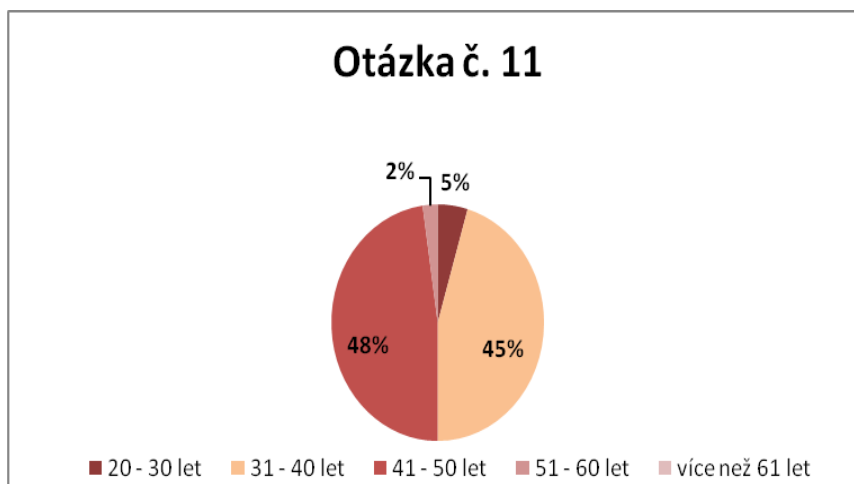
Zde se potvrzují fakty vyjádřené v otázce 8. a 9. Podstatná část pracovníků, čili 16, v žádném případě nezmění názor, což uvádí graf č. 10. Nastává zde velký problém v hledání nového člena, který by požadovanou práci zastával, a byl náhradníkem při nepříznivých okolnostech.

Otázky týkající se odpovědnosti potvrdily domněnky, které se týkaly převzetí odpovědnosti k vyšší pozici. Zásadní odpověď 36 respondentů, jež by vyšší pozici nepřijali. Dál tento sektor zkoumal do hloubky faktory, které k těmto odpovědím vedly. Hlavní důvod autor spatřuje ve zvýšeném stresu z nové pozice a z obavy nerespektování jeho osoby, při vykonávání této funkce, zbylými členy skupiny. Pokud by pracovník přijal pozici, musela by se zvýšit finanční odměna, avšak podle autorova názoru, by takový krok v zásadě nic nezměnil. Protože 16 respondentů je v zásadě proti.

### **10.2.5 Obecné otázky**

Tato sekce je zaměřena na otázky, které se týkají obecných informací, jako jsou věk a pohlaví. Jiné informace pro zpracování autor nepovažoval za podstatné.

### V jakém rozmezí se pohybuje Váš věk?

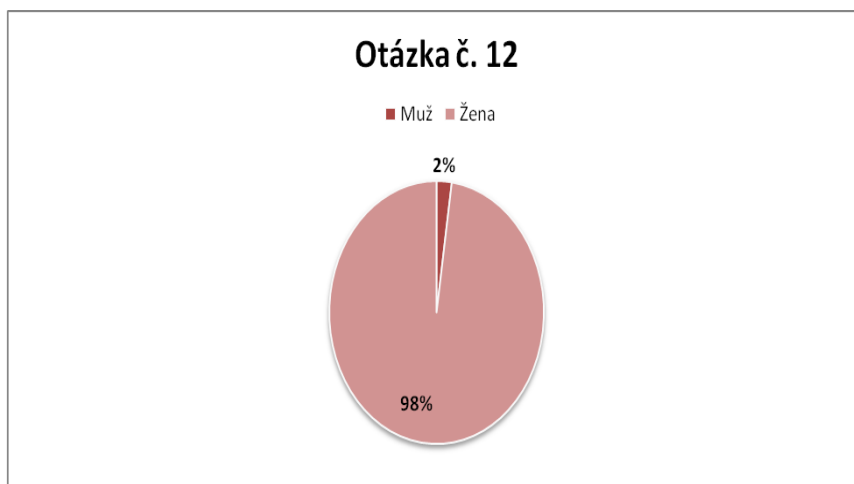


**Graf 11 - Ot. 11: V jakém rozmezí se pohybuje Váš věk?**

*Zdroj: vlastní zpracování*

Největší zastoupení v rámci věkové kategorie zabírají skupiny 31 – 40 let a 41 – 50 let. Tyto skupiny jsou poměrně vyvážené, produktivní a mají podobný počet pracovníků. Rozdíl je nepatrný v 1 pracovníkovi.

### Jaké je Vaše pohlaví?



**Graf 12 - Ot. 12: Jaké je Vaše pohlaví?**

*Zdroj: vlastní zpracování*

Tato anketa byla záměrně předaná šičkám, jakožto vzorku, který vykazuje podobné charakteristiky. Z grafu č. 12 lze vyčíst složení respondentů, z 98 % jedná o ženy, tyto ženy mimo jiné vykonávají stejné pracovní povinnosti.

### 10.3 Závěrečné shrnutí

Samotné šetření bylo podáno 47 respondentům, použitelných pro toto šetření bylo 44. Tento vzorek bere autor za reprezentativní. Toto šetření bylo zacílené na čtyři zásadní skupiny. Skupiny jsou brány, jako příklady moderních aspektů v personální práci. Jsou vybrány a zacíleny podle zkoumané společnosti Příhoda s.r.o. Mezi tyto faktory řadíme produktivitu práce, spokojenost zaměstnanců, efektivnost práce ve skupinách a v neposlední řadě problematiku odpovědnosti. Na závěr jsou uvedeny dvě otázky, které se zabývají obecnými informacemi o zkoumaném vzorku. Nejproblematictější oblastí se ukázala oblast odpovědnosti a produktivity.

Jako první byla zkoumána oblast produktivity. Šetření v této oblasti ukázalo největší stimuly pro pracovníky a to mzdu a příznivé pracovní podmínky. Přičemž 25 respondentům se mzda zdá pracovníkům nepřímo úměrná jejich produktivitě. Hlavními negativními podněty, se jeví u 70, 5 % respondentů mzda, u 47,7 % pracovní prostředí. Jeden respondent využil možnost odpovědi jiná a uvedl čas x výrobek.

Po celkové analýze může autor tvrdit, že Příhoda s.r.o. má spokojené zaměstnance na dělnických profesích v pozici šička. Pozitivní a negativní faktory působící na zaměstnance jsou finanční ohodnocení a mezilidské vztahy, pouze musíme odlišit jiné měřítko chápání. V negativním smyslu chápání bereme mezilidské vztahy ve vztahu ke konfliktům, které mohou na pracovišti nastat, nebo v rámci rivality mezi ostatními skupinami. V pozitivním chápání bereme mezilidské vztahy, jako ucelenou skupinu se společnými zájmy podílet se na kolektivním úspěchu.

Problém nenastává ani v efektivnosti skupinové práce. Našlo se pouze pár jedinců, kteří by zvolili možnost individuální práce, převážně se jednalo o věkové rozhraní od 41 – 50 let. Již v této oblasti se autor setkává s problematikou odpovědnosti. Pracovníkům tato metoda spolupráce přináší z 39 % možnost spolehnout se na kolegy, což v návaznosti na skupinovou práci vylučuje možnost pracovat individuálně. I skutečnost, že 30 % dotazovaných zatrhlo možnost práce v příjemném kolektivu, vede autora k závěru, že je skupinová práce pro tyto pozice nastavena správně.

Oblast zaměřená na odpovědnost pracovníků vyšla v zásadě negativně. Nenastala víceméně žádná iniciativa od respondentů o vykonávání vyšší pozice. Nejstěžejnější okolnosti jsou rodinné důvody a mezilidské vztahy. Respondenti měli možnost se vyjádřit, jaké skutečnosti by je mohly přimět ke změně rozhodnutí. Největším motivátorem pro 17

dotazovaných se jeví vyšší finanční ohodnocení. Avšak pro 16 šiček je stav nezvratný, a žádný faktor by jejich názor nezměnil.

Na konci daného dotazníku se autor zabýval obecnými otázkami, z nichž se měl dozvědět pohlaví a věkové rozhraní daných pracovníků. Šetření bylo nastaveno pro pracovníky, které vykazovaly podobné charakteristiky. Tento průzkum vytvářely z 98 % ženy. Věkové zastoupení bylo ve 4 skupinách, nenašel se zde respondent ve věku nad 61 let.

### **10.3.1 Následná opatření**

Z celkové analýzy personálních činností ve zkoumané společnosti autor odvodil, že parametry jednotlivých činností jsou vhodně nastaveny pro jednotlivé pozice. Avšak v potaz by měly být brány výsledky dotazníků, které se vztahovaly na dělnické profese. Jak již z přecházejícího hodnocení vyplynulo, šičky mají negativní vztah k odpovědnosti a k vedení.

Autor navrhuje dvě varianty řešení:

- Již nyní hledat a zaučovat nové kandidáty, pro případ nenadálých situací. Přičemž by bylo vhodné tyto pracovníky motivovat zvýšenou odměnou. Tento faktor vyplynul z anketního šetření. Přesto hledání vhodného kandidáta nebude snadné. Pokud by se kandidát našel, firmě by se naskytla výhoda.
- Druhým možným hlediskem je zlepšit komunikaci mistrové se zbylými členy skupiny. Vedoucí by měly každý týden zodpovědně informovat členy svých skupin o informacích z porady. Aby byly tyto informace správně předány, byl by na poradě vytvořen záznam, týkající se jejich činností na následující týden. Tento záznam by pak zbylé šičky podepsaly a tím by se relativně snížila odpovědnost dané mistrové, následně ostatní pracovníci by měli jistotu, že jim žádné podstatné informace nebyly zatajeny.

### **10.3.2 Výsledky ankety z pohledu ředitele společnosti**

Výsledná anketa odpověděla na veškeré otázky, které společnost zajímaly, tudíž cíl této části práce byl splněn v souladu s kladenými požadavky. Dané závěry byly pro společnost brány pozitivně.

Výsledky byly diskutovány na několika úrovních. Přičemž společnost se nejvíce pozastavila nad těmito body:

- spokojenost s výší mzdy,
- ochota přijmout odpovědnost.

### **Spokojenost s výší mzdy**

Průměrný plat šičky v ČR činí 13.723 Kč. Průměr šiček bez mistrových u společnosti Příhoda s.r.o. je 19.256 Kč. Což je čtyřicet procent nad průměrem, tudíž možné stížnosti, zde nejsou opodstatněné. Je možné, že odpovědi jsou zamýšlené v takovém rozsahu, kdy nevidí dostatečné zvýšení mzdy, pokud pracují více. Tento fakt byl rozebrán s mistrovými jednotlivých skupin a společnost se bude snažit dosáhnout větší návaznosti mzdy na výkon.

Asi nejpravděpodobnější vysvětlení je takové obecné povědomí, kdy zaměstnanci nesmí přiznat spokojenost, ale naopak stále žádat víc.

### **Ochota přijmout odpovědnost**

Z grafu č. 10, kde 17 lidí odpovědělo, že by přijali vyšší odpovědnost výměnou za vyšší ohodnocení. To je poměrně vysoké číslo. Pro společnost to znamená, že musí hledat správný způsob ohodnocení pro zástupkyně mistrových, což je momentálně nepříliš populární místo.

Odpovědi na ostatní otázky nikterak nevybočovaly z předem vydefinovaných závěrů.

## ZÁVĚR

Zaměstnavatel si je již od začátku svého podnikání vědom, že pracovník je pro něho nejdůležitějším článkem v samotném procesu výroby, tudíž se snaží nalézat nejvhodnější motivační faktory, které by co nejlépe uspokojovaly potřeby jeho pracovníků.

Čím se firma stávala úspěšnější, tím se zvyšoval jejich počet zaměstnanců. Firma jich v roce 2015 zaměstnává 125. Autor v této práci krátce popsal i organizační strukturu společnosti. Nejvýraznější proměnou prošla struktura, po pěti letech působení na trhu. Jednalo se o skutečnost odpojení vývojového oddělení od oddělení technického. Oddělení vývoje se nyní zaměřuje na inovativnost daných produktů. V poslední době se jim podařilo proniknout do vlakového průmyslu, kde se specializují na tradiční vlaky.

V rámci personálních činností nastala změna pouze u odměňování kancelářských pracovníků. Těmto zaměstnancům se dříve mzda odvíjela od obratu. V rámci nerovnoměrného rozložení zakázek během roku se tato forma jevila jako nevhodná. Následně jsou tito pracovníci odměňováni jistou měsíční mzdou. Ostatní procesy se obešly bez větších změn, tudíž z toho autor soudí, jejich vhodné nastavení.

Další úsek, kterým se tato práce zabývala, byla kultura organizace. Z poskytnutých informací v rámci společnosti autor usoudil, že kultura organizace není definovaná v písemné podobě, ale podnik má jisté zásady, kterých se drží. Mezi ty můžeme řadit inovativnost, nejvyšší poměr cena/kvalita, dlouhá záruka, zkušenosti a technická podpora. Další definované zásady, týkající se pracovníků jsou loajálnost ke společnosti, nutnost řešit problémy ihned, výchova kvalifikovaných zaměstnanců a jiné. Firma má jasné priority, kterých se drží, proto autor bere tuto kulturu za akceptovatelnou.

SWOT analýza podniku, které předcházela analýza PEST, definovala vnitřní i vnější faktory. Pro vyhodnocení SWOT analýzy autor nejprve využil metodu vah, které si k jednotlivým faktorům stanovil. Podle nich si následně vybral nejdůležitější položky pro další zkoumání. Největší rozhodování se konalo u silných stránek společnosti. V této skupině jich bylo nalezeno velké množství. Autor si vybral kvalifikovaný personál a inovativnost. Z analýzy následně vyšly alternativní strategie. První strategie SO definovala inovaci nových technologií pro zdokonalení produktu, mimo jiné využít Příhodovu akademii, tím má autor na mysli využití kvalifikovaného personálu, pro vstup na nové trhy. Strategie ST využívá kvalifikovaný personál a inovaci pro překonání sezónnosti. Strategie WO se zaměřuje na úzce zaměřený produkt, který by měl snižovat riziko z přebírání odpovědnosti, tím je myšleno

vyrábění stejného produktu, by mělo předcházet chybám. Strategie WT nebyla nalezena. Po celkové analýze se na trhu nenachází faktor, který by mohl výrazně ohrozit chod podniku.

Anketní šetření se zaměřovalo na moderní aspekty personální práce. Pro tento účel byly vybrány prvky, jako produktivita práce, spokojenost zaměstnanců, efektivnost práce ve skupinách a problematika odpovědnosti. Dotazník byl předán pracovníkům na pozici šička. Pro šetření bylo využito 44 dotazníků, některé tiskopisy se vrátily z velké části nevyplněné.

V rámci produktivity práce se autor ptal na úměrnost mzdy k jejich výkonu. Z velké části se zdá pracovníkům, jako nepřímá úměrná. Hlavním faktorem, který ovlivňuje jejich výkonnost je mzda a pracovní prostředí. Produktivita práce je podle mínění autora vysoká, avšak pracovníci by si představovali vyšší mzdové ohodnocení. Podle ředitele společnosti mohou tyto fakty vyplývat z obecného povědomí pracovníků.

Dalším zkoumaným úsekem byla spokojenost zaměstnanců, zde 40 respondentů zatrhlo možnost spokojenosti, pokud se na pracovišti nevyskytují konflikty. Největší faktory, které ovlivňují jejich spokojenost, jak negativně, tak i pozitivně jsou především mezilidské vztahy, finanční ohodnocení, styl vedení, či pracovní prostředí, jen v opačném stylu chápání.

Co se týká efektivnosti skupinové práce, šetření ukázalo, vhodné nastavení této formy spolupráce. Pár jedinců by preferovalo individuální práci, jedná se především o ženy v rozmezí od 41 -50 let.

Největší problém byl spatřen u záležitosti odpovědnosti. Dělnické profese nechtějí přijímat vyšší odpovědnost. Velká část respondentů by byla motivována vyšším ohodnocením, což podle autorova mínění není konečné řešení. Velká část respondentů, čili 16, razantně odmítlo tuto možnost realizování se. Hlavními důvody, proč pracovníci nechtějí přijmout odpovědnost, jsou rodinné důvody (zejména ženy 31 – 40 let) a mezilidské vztahy. Působnost ve skupině, jakožto řadový pracovník a následný přesun na vyšší pozici, může pro zaměstnance znamenat konflikt ve skupině, pomluvy, ataky. Ne každý pracovník umí dobře pracovat pod takovým stresovým prostředím.

Firma Příhoda s.r.o. má velmi vhodně nastaveny všechny parametry pro personální práci. Pracovníci mají dostatečné zaměstnanecké benefity, které mohou využívat a jsou o jejich možnostech dostatečně informováni. Možnosti pro zlepšení autor vyhodnotil z anketního průzkumu v oblasti odpovědnosti. Tyto skutečnosti vedou autora k navržení konkrétních opatření, které jsou uvedeny v této práci.



Hlavním navrženým tématem pro zlepšení je zdokonalit komunikaci mezi vedoucími skupin šiček a samotnými šičkami.

Co se týká postavení na trhu, firma zabírá dominantní pozici. Konkurence je především v zahraničí. Autor usuzuje, že cíl jeho práce byl splněn pomocí konkrétních metod, které byly použity v této diplomové práci.

## POUŽITÁ LITERATURA

### Knižní zdroje

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2006, viii, 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- [3] BENNETT .., Tim Hannagan. With contributions from Roger.. *Management: concepts*. 2. ed., [Nachdr.]. Harlow [u.a.]: Financial Times, Prentice Hall, 2000, xxvii, 884 p. ISBN 02-736-3103-9.
- [4] DĚDINA, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- [5] DONNELLY, James H. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.
- [6] DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Key Publishing. ISBN 978-80-87071-89-2.
- [7] GRIFFIN, Ricky W. *Management*. 3rd ed. Boston: Houghton Mifflin Co., c1990, xxvii, 884 p. ISBN 03-954-3333-9.
- [8] HARTZ, Peter. *Job revolution: Nové trendy ve světě práce*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2003, 176 s. ISBN 80-726-1067-8.
- [9] KAESLER, Clemens a Frauke KAESLER-PROBST. *Praktická podniková personalistika*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 143 s. *Vzdělávání dospělých*. ISBN 978-80-7357-913-5.
- [10] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2006, xiv, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.
- [11] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. *Psyché (Grada)*. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [12] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [13] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.

- [14] ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 188 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
- [15] VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-726-1029-5.
- [16] VODÁK, Jozef. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7.
- [17] WALKER, Alfred J. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 253 s. ISBN 80-247-0449-8.

### **Internetové zdroje**

- [18] *MBP Consulting* [online]. 2015 [cit. 2015-04-07]. Dostupné z: <http://www.mbpconsulting.cz/cs/knowhow/strategy/>

### **Impaktivní časopisy**

- [19] *Ekonom: Týdeník Hospodářských novin*. ISSN 1210-0714.
- [20] *Moderní řízení: Výběr manažerského know how pro vedoucí pracovníky, podnikatele, konzultanty, lektory, pedagogy, studenty*. Praha: Economia, a.s. ISSN 0026-8721.

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A .....	69
-----------------	----

## Příloha A

Vážení respondenti,

jmenuji se Zdena Zavřelová a v současné době jsem studentkou Univerzity Pardubice. Tento krátký dotazník poslouží, jako podklad k mé diplomové práci s názvem Moderní aspekty personalistiky ve vybrané společnosti. Ráda bych Vás proto poprosila o zamyšlení a chvilku Vašeho času na jeho vyplnění.

V této anketě se nacházejí otázky, ve kterých je možné vyplnit pouze jednu odpověď, nebo naopak otázky s více možnými odpověďmi (u těchto otázek je to definované v závorce). Tato anketa je anonymní, proto Vás žádám, vyplňujte tento dotazník samostatně.

Děkuji za Váš čas strávený na tomto dotazníku.

S pozdravem příjemného dne Zdena Zavřelová

1) *Domníváte se, že Vaše výkonnost je úměrná mzdě, kterou pobíráte?*

- Ano, jsem spokojen/a
- Většinou ano
- Většinou ne
- Vůbec ne, představoval/a bych si vyšší finanční ohodnocení
- Neumím posoudit

2) *Jaký faktor nejvíce ovlivňuje Vaši výkonnost (zvolte minimálně jednu, nebo více odpovědí)?*

- Mzda
- Pochvala
- Příznivé pracovní prostředí
- Kolektivní úspěchy
- Tlak vedení
- Jiné .....

3) *Jste spokojen/á ve stávající práci?*

- Ano, naprosto
- Většinou ano (pokud se nevyskytují konflikty na pracovišti)
- Většinou ne
- Ne

4) *Které faktory negativně působí na Vaši spokojenost (zvolte minimálně jednu, nebo více odpovědí)?*

- Pracovní prostředí
- Mezilidské vztahy
- Nemožnost kariérního postupu
- Styl vedení
- Finanční ohodnocení
- Jiná .....
- V práci se nenalézá žádný faktor, který by mě negativně ovlivňoval.

5) *Které faktory pozitivně působí na Vaši spokojenost (zvolte minimálně jednu, nebo více odpovědí)?*

- Pracovní prostředí
- Mezilidské vztahy
- Možnost kariérního postupu
- Styl vedení
- Finanční ohodnocení
- Jiná .....

6) *Upřednostnil/a byste individuální práci, před prací ve skupině?*

- Ano, individuální práce mi vyhovuje
- Ne, cítím se pod velkým tlakem
- Nevím, v podstatě je mi to jedno
- Záleží na typu úkolu
- Jiná .....

7) *Práce ve skupině mi nejvíce přináší?*

- Práci v příjemném kolektivu
- Kolektivní úspěch
- Možnost spolehnout se na kolegy
- Nic mi nepřináší

8) *Kdyby Vám byla nabídnuta vyšší pozice v rámci vaší stávající práce přijal/a byste?*

- Ano
- Ne

Pokud jste na otázku číslo 8 odpověděl/a ANO, co Vás k tomu vede (*zvolte minimálně jednu, nebo více odpovědí*)?

- Finanční odměna, která z vyšší pozice plyne
- Kariérní růst
- Vyšší motivaci ke zpracování úkolů
- Lepší postavení ve společnosti
- Jiná .....

Pokud jste na otázku číslo 8 odpověděl/a NE co Vás k tomu vede (*zvolte minimálně jednu, nebo více odpovědí*)?

- Vyšší odpovědnost
- Rodinné důvody
- Mezilidské vztahy
- Jiná .....

9) *Máte pocit, že by Vás vyšší odpovědnost mohla poškodit?*

- Ano, obávám se odpovědnosti ze zadávání úkolů.
- Ano, nejsem vůdčí typ.
- Ano, bojím se zvýšeného stresu při vykonávání vyšší pozice.
- Nedokážu si to představit.
- Ne, tuto práci bych zvládl/a.

10) *Co by Vás přivedlo ke změně rozhodnutí (zvolte minimálně jednu, nebo více odpovědí)?*

- Vyšší odměna
- Menší odpovědnost
- Lepší seznámení s novými úkoly
- Změna spolupracovníků
- Delší zapracování do úkolu
- Nic

11) *V jakém rozmezí se pohybuje Váš věk?*

- 20 – 30 let
- 31 – 40 let
- 41 – 50 let
- 51 - 60 let
- více než 61 let

12) *Jaké je Vaše pohlaví?*

- Muž
- Žena