

Univerzita Pardubice
Fakulta Ekonomicko-správní

Personální činnosti v malé firmě
Bakalářská práce

2024

Vít Nezbeda

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Vít Nezbeda**
Osobní číslo: **E21725**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku: Management malých a středních podniků**
Téma práce: **Personální činnosti v malé firmě**
Zadávací katedra: **Ústav správních a sociálních věd**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je analýza základních personálních činností v malé rodinné firmě v kontextu příležitostí personálního rozvoje se zaměřením na efektivní využívání schopností pracovníků a jejich potenciálu.

Osnova:

- Základní pojmy (podnik, organizace, management apod.).
- Personální činnosti.
- Empirická sonda ve vybrané společnosti.
- Shmutí a doporučení.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací: **-**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, M. 2007. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada.
KOCIANOVÁ, R. 2010. Personální činnosti a metody personální práce. Vyd. 1. Praha: Grada.
LUKÁŠOVÁ, R. 2010. Organizační kultura a její změna. 1. vyd. Praha: Grada.
SCHEIN, E.H. 1969. Psychologie organizace. Praha: ORBIS.
ŠIKÝŘ, M, 2016. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada publishing.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Jan Mandys, Ph.D.**
Ústav správních a sociálních věd

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2023**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2024**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D. v.r.
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2023

Prohlašuji:

Práci s názvem „Personální činnosti v malé firmě“ jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, 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.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích 31.07.2024

Vít Nezbeda

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych poděkoval svému učiteli Mgr. Janu Mandysovi, Ph.D. za odborné vedení práce, podnětné rady a připomínky. Děkuji také všem účastníkům výzkumu za jejich ochotu a čas, který při zodpovídání dotazníku vynaložili.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se zabývá personálními činnostmi v malé firmě. Součástí práce je plánování lidských zdrojů. Jsou zde popsány personální činnosti nezbytné k vedení personální agendy. Důležitou částí práce je výběr zaměstnanců, správné využití jejich schopností a potenciálu. Hlavní část práce se věnuje popisu hodnocení a najímání kvalifikovaných kandidátů, stejně tak jako následnému zvyšování schopností a znalostí pomocí rozvojových programů. Na závěr je zde uvedena analýza řízení lidských zdrojů v malých rodinných firmách.

KLÍČOVÁ SLOVA

Personální činnosti, zaměstnanci, firma, management, lidské zdroje

ANNOTATION

This bachelor thesis deals with HR activities in a small company. Part of the thesis is human resource planning. The personnel activities necessary to maintain a personnel agenda are described. An important part of the thesis is the selection of employees, the proper use of their skills and potential. The main part of the thesis is devoted to the description of the evaluation and hiring of qualified candidates, as well as the subsequent improvement of skills and knowledge through development programs. Finally, an analysis of human resource management in small family firms is presented.

KEYWORDS

HR activities, employees, company, management, human resources

TITLE

Personel activities in small firm

Obsah

Úvod	1
1 Základní pojmy	3
1.1 Podnikatel, podnikání a management	3
1.2 Malé a střední podniky a jejich význam.....	5
1.2.1 Kvantitativní kritéria třídění malých a středních firem	5
1.2.2 Kvalitativní kritéria třídění malých a středních firem	7
1.2.3 Význam malých a středních firem a jejich specifika	7
1.3 Řízení lidských zdrojů.....	9
1.3.1 Vymezení řízení lidských zdrojů	9
1.3.2 Cíle řízení lidských zdrojů.....	10
1.3.3 Specifika řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích.....	10
1.4 Personální činnosti	12
1.4.1 Personální plánování	13
1.4.2 Nábor a výběr zaměstnanců.....	14
1.4.3 Hodnocení zaměstnanců	15
1.4.4 Vzdělávání zaměstnanců	16
1.4.5 Odměňování a motivace zaměstnanců	17
2 Empirická sonda ve firmě Pedaplast.....	20
2.1 Představení společnosti	20
2.2 Metodika empirické sondy ve společnosti	22
2.2.1 Cíl, výzkumné otázky a empirické sondy.....	22
2.2.2 Metody empirické sondy	23
2.2.3 Respondenti dotazníkového šetření.....	24
2.2.4 Etika empirické sondy	24
2.3 Personální činnosti ve společnosti – rozhovor.....	25
2.4 Spokojenost zaměstnanců ve společnosti – dotazník.....	28

2.4.1	Výsledky výzkumu.....	28
2.4.2	Vyhodnocení výzkumných otázek	45
2.5	SWOT analýza a doporučení.....	47
2.6	Shrnutí empirické sondy.....	50
Závěr	51
Seznam literatury a ostatních zdrojů	52
Soupis bibliografických citací.....		56
Seznam ilustrací a dalších příloh.....		57
Seznam zkratk a značek		72

ÚVOD

Personální činnosti zahrnují širokou škálu aktivit, které se zaměřují na efektivní řízení lidských zdrojů v organizaci. Personální činnosti jsou vzájemně provázané a jejich cílem je zajistit, aby organizace měla k dispozici kvalifikované, motivované a spokojené zaměstnance, kteří přispívají k dosahování firemních cílů.

Mezi hlavní personální činnosti patří plánování lidských zdrojů, které se zabývá určením potřeb organizace v oblasti pracovní síly a vytváření strategií k jejich naplnění. Další důležitou činností je získávání a výběr zaměstnanců, což zahrnuje proces přilákání, hodnocení a najímání kvalifikovaných kandidátů na volné pracovní pozice. Významnou roli hraje také vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, které se zaměřuje na zvyšování dovedností, znalostí a schopností pracovníků prostřednictvím různých školení, kurzů a rozvojových programů. Hodnocení výkonu zaměstnanců je další klíčovou personální činností, která slouží k posouzení pracovního výkonu jednotlivců a poskytování zpětné vazby za účelem zlepšení jejich výkonnosti. Odměňování a benefity jsou také nedílnou součástí personálních činností, které se zabývají nastavením spravedlivého a motivujícího systému odměňování a poskytováním zaměstnaneckých výhod. V neposlední řadě je důležitá i péče o zaměstnance, která zahrnuje aktivity zaměřené na podporu spokojenosti, zdraví a well-beingu pracovníků. Personální činnosti také zahrnují vedení personální agendy, jako je správa osobních údajů zaměstnanců, zpracování mzdových podkladů a dodržování pracovněprávních předpisů.

V předmětu zájmu této práce stojí personální činnosti v malých podnicích, které mají určitá specifika. Je tomu tak proto, že v malé firmě jsou personální činnosti často zjednodušené a přizpůsobené velikosti a potřebám podniku. V malých podnicích často chybí samostatné personální oddělení a personální činnosti jsou rozděleny mezi vedení firmy a další zaměstnance. Majitel nebo ředitel firmy obvykle přebírá hlavní odpovědnost za nábor, výběr a přijímání nových zaměstnanců. Vzhledem k omezeným zdrojům se malé firmy spoléhají na jednoduché a méně formální postupy při získávání zaměstnanců, jako jsou osobní doporučení, inzerce na místní úrovni nebo využití sociálních sítí.

Na danou problematiku se zaměřuje tato práce, jejímž cílem práce je analýza základních personálních činností v malé rodinné firmě v kontextu příležitosti personálního rozvoje se zaměřením na efektivní využívání schopností pracovníků a jejich potenciálu.

Systematicky je práce rozdělena na část teoretickou a část praktickou. Konkrétně tedy v úvodu práce je představeno téma a cíl práce, kterým je analýza personálních činností v malé rodinné firmě a identifikace příležitostí pro personální rozvoj s důrazem na efektivní využívání schopností a potenciálu pracovníků. Teoretická část práce se věnuje základním pojmům a konceptům souvisejícím s personálními činnostmi a rozvojem lidských zdrojů. Jsou zde popsány podniky, význam malých a středních podniků a hlavní personální činnosti, jako je nábor a výběr zaměstnanců, hodnocení pracovního výkonu, odměňování, vzdělávání a rozvoj. Dále jsou diskutovány specifika malých rodinných firem v oblasti řízení lidských zdrojů. Tato část práce staví na metodě rešerše odborné literatury. V praktické části práce je představena vybraná malá rodinná firma a je provedena analýza jejích základních personálních činností. Jsou shromážděna data prostřednictvím dotazníků s vedením firmy a zaměstnanci, pozorování a analýzy interních dokumentů. Získaná data jsou analyzována a interpretována s cílem identifikovat silné a slabé stránky personálních činností ve firmě a navrhnout příležitosti pro zlepšení. Na základě výsledků analýzy jsou v další části práce navržena doporučení pro zefektivnění personálních činností a rozvoj lidských zdrojů v malé rodinné firmě. Tato doporučení se zaměřují na oblasti, jako je zlepšení procesu náboru a výběru zaměstnanců, zavedení systematického hodnocení pracovního výkonu, optimalizace systému odměňování a posílení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců s cílem maximálně využít jejich schopnosti a potenciál. V závěru práce jsou shrnuty hlavní poznatky a přínosy práce. Je zdůrazněn význam efektivního řízení lidských zdrojů v malých rodinných firmách a jsou nastíněny možnosti dalšího výzkumu v této oblasti.

Cílem práce je analýza základních personálních činností v malé rodinné firmě v kontextu příležitostí personálního rozvoje se zaměřením na efektivní využívání schopností pracovníků a jejich potenciálu.

1 ZÁKLADNÍ POJMY

V této kapitole se dozvíme nejzákladnější pojmy potřebné k pochopení řízení personálních činností, jejich význam a funkci.

1.1 Podnikatel, podnikání a management

Osoba, která stojí za vznikem a řízením podnikatelských aktivit, se nazývá podnikatel. Podnikatel podle občanského zákoníku [42] je ten, kdo (Sb., § 420 zákona č. 89/2012 Sb. občanský zákoník (nový) - znění od 01.04.2024, 2024) „*samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele*“. Podnikatel je podle Vebera, Srpové [39] ten, kdo je ochoten podstoupit rizika spojená s podnikáním s cílem dosáhnout kýženého zisku. Úspěšný podnikatel by měl mít schopnost identifikovat slibné obchodní příležitosti a efektivně využít dostupné zdroje k jejich zhodnocení. Je důležité, aby si podnikatel uvědomoval, že jeho aktivity mohou vést nejen k navýšení, ale i ke snížení jeho vlastního kapitálu.

Podnik je možné charakterizovat jako místo, v němž probíhá přeměna vstupů na výstupy. Vstupy zahrnují výrobní prostředky – půdu, práci a kapitál, výstupy jsou produkty společnosti nebo poskytované služby. Podnik zahrnuje věci, práva a majetkové hodnoty, jež slouží k vykonávání podnikatelské činnosti a jejichž vlastníkem je podnikatel [34].

Podnikem je podle české právní úpravy [42] závod. (Sb., § 502 zákona odst. 1 zákona č. 89/2012 Sb. občanský zákoník (nový) - znění od 01.04.2024, 2024) „*Tedy je to organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.*“ Podniky mohou vystupovat jako osoby fyzické nebo právnické. Fyzická osoba je jednotlivec, živý člověk s vlastní právní subjektivitou. Může samostatně jednat, vstupovat do smluvních vztahů, nést odpovědnost za své činy. Příkladem je každý dospělý občan. Naproti tomu právnická osoba je uměle vytvořený subjekt práva. Vzniká zápisem do příslušného rejstříku a zastupují ji pověřené lidi. Typicky se jedná o obchodní společnosti, spolky, nadace apod. Právnické osoby mají oddělený majetek od osob, které je tvoří či řídí [39].

S každým podnikem souvisí management neboli řízení. Blažek [3] uvádí, že je možné řízení popsat jako soubor aktivit, jež jsou vykonávány jednotlivcem či týmem za účelem efektivní koordinace úsilí pracovní skupiny. Cílem tohoto procesu je dosáhnout takových výstupů, kterých by nebylo možné docílit prostřednictvím samostatné práce jednotlivců. Z uvedeného pojetí je možné vyvodit, že management je tedy nezbytný pro zajištění synergie a optimálního využití lidských zdrojů v rámci organizace při naplňování stanovených cílů. Podle Edgara H. Scheina [31] je organizace (Schein, 1969) „*racionální koordinace činností určitého počtu lidí k dosažení určitého společného účelu nebo cíle na základě dělby práce a funkcí a na základě hierarchie autority a odpovědnosti*“. Řízení organizace spočívá podle Vodáčka, Vodáčkové [40] ve schopnosti efektivně využívat lidské zdroje k naplňování stanovených cílů. Jedná se tedy o komplexní proces, který vyžaduje strategické myšlení, jasnou komunikaci a umění motivovat spolupracovníky.

Management je možné rozdělit do tří úrovní, které se liší svým zaměřením, časovým horizontem a odpovědností [10]. Strategický management se zabývá dlouhodobým směřováním organizace. Jeho úkolem je stanovit vizi, poslání a dlouhodobé cíle společnosti, což by mělo stát na analýze vnějšího prostředí společnosti, identifikaci příležitostí a hrozeb. Taktický management se zaměřuje na střednědobé plánování a implementaci strategie. Taktičtí manažeři převádějí strategické cíle do konkrétních akcí a plánů. Jejich úkolem je efektivně alokovat zdroje, koordinovat činnosti jednotlivých oddělení a sledovat pokrok v dosahování stanovených cílů. Jedná se např. o zavádění nových výrobků. Operativní management se soustředí na každodenní činnosti a krátkodobé cíle. Operativní manažeři zodpovídají za plynulý chod operací, řeší aktuální problémy a dohlížejí na plnění stanovených úkolů [37].

Malé a střední podniky se vyznačují tím, že role manažera je často spojena s osobou majitele, který na vlastní riziko určuje směřování firmy. Na rozdíl od velkých společností, kde je vlastnictví a řízení odděleno a vlastníci mají jen omezenou možnost ovlivňovat rozhodování podniku, se v malých a středních firmách promítá do řízení samotná osobnost podnikatele. Ten nese zodpovědnost za svá rozhodnutí, což může vést k větší obezřetnosti a menší ochotě riskovat, například v oblasti nových investic. Zároveň je ale více motivován k zajištění efektivity vnitropodnikových procesů [24].

1.2 Malé a střední podniky a jejich význam

Malé a střední podniky jsou často vnímány jako firmy s omezeným počtem vlastníků a zaměstnanců. Nicméně přesné vymezení hranice mezi malým, středním a velkým podnikem není jednotné a liší se v závislosti na zemi a jejím přístupu. Neexistuje univerzálně akceptovaná definice, která by jasně určovala, kdy se jedná o malý či střední podnik a kdy už hovoříme o velkém hráči na trhu [7].

V zásadě však můžeme identifikovat dva hlavní přístupy k této klasifikaci – kvantitativní a kvalitativní. Kvantitativní hledisko bere v potaz měřitelné ukazatele jako počet zaměstnanců či výši obrátu, zatímco kvalitativní kritérium se zaměřuje na specifické vlastnosti a charakteristiky daného podniku, které jej odlišují od velkých korporací [32].

1.2.1 Kvantitativní kritéria třídění malých a středních firem

Podle Strakové [32] můžeme dělit podniky podle počtu zaměstnanců. Toto rozdělení se hojně využívalo před přijetím nového pojetí podle Evropské unie. Rozdělení podniků, podle počtu zaměstnanců je následující:

- „*Malé podniky – do 20 zaměstnanců,*
- *střední podniky – do 100 zaměstnanců,*
- *velké podniky – 100 a více zaměstnanců.*“

Po přistoupení České republiky k Evropské unii vyvstala potřeba harmonizovat širokou škálu termínů a pojmů, včetně definice malých a středních podniků. Tato problematika je upravena zákonem č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání, ve znění pozdějších předpisů. Tento zákon, který odkazuje na nařízení Komise (ES) č. 70/2001, rozděluje podniky nejen podle počtu zaměstnanců, ale také podle ročního obrátu, hodnoty aktiv a míry nezávislosti společnosti. Konkrétní klasifikace podniků je následující [26]:

- Střední podnik je takový, který zaměstnává méně než 250 osob, jeho roční obrat nepřesahuje ekvivalent 50 milionů EUR nebo jeho bilanční suma roční rozvahy nepřevyšuje 43 milionů EUR a splňuje kritérium nezávislosti.

- Malý podnik je ten, který má méně než 50 zaměstnanců, jeho roční obrat nepřesahuje 10 milionů EUR nebo jeho bilanční suma roční rozvahy není vyšší než 10 milionů EUR a zároveň splňuje podmínku nezávislosti.
- Mikropodnik je definován jako podnik s méně než 10 zaměstnanci, jehož roční obrat nepřevyšuje 2 miliony EUR nebo jehož bilanční suma roční rozvahy není vyšší než 2 miliony EUR, a který rovněž splňuje kritérium nezávislosti.

O uvedených prahových hodnotách hovoří následující obrázek.

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců: roční pracovní jednotka (RPJ)	Roční obrat	Bilanční suma roční rozvahy
Střední podnik	< 250	≤ 50 milionů EUR	≤ 43 milionů EUR
Malý podnik	< 50	≤ 10 milionů EUR	≤ 10 milionů EUR
Mikropodnik	< 10	≤ 2 miliony EUR	≤ 2 miliony EUR

Obrázek 1 Rozdělení firem, zdroj [8]

Další rozdělení podniků přináší charta Evropské unie, která uvádí, že smyslem podnikání je přidaná hodnota, proto podniky rozděluje podle její výše a to takto [39]:

- „*Velmi malá firma – do 0,4 mil. Kč,*
- *malá firma – do 2 mil. Kč,*
- *střední firma – do 10 mil. Kč,*
- *větší střední firma – do 50 mil. Kč,*
- *velká firma – do 200 mil. Kč,*
- *velmi velká firma – nad 200 mil. Kč.“*

1.2.2 Kvalitativní kritéria třídění malých a středních firem

Kvalitativní hodnocení malých a středních firem se v reálném světě téměř nepoužívá, ale pro úplnost je zde zmíněno:

- Malé a střední podniky jsou charakteristické tím, že majitel zastává mnoho různých rolí – je vlastníkem, manažerem, rozhoduje o marketingových strategiích, prodává nebo vyrábí produkty a služby [9].
- V malých a středních podnicích je optimalizace cash flow důležitější než optimalizace kapitálu [9].
- V malých a středních firmách převládá pracovní-sociální substituce, kdy se počet zaměstnanců přizpůsobuje sociálním a pracovním potřebám, přičemž podnikatel sám často slouží jako substituční faktor [9].

1.2.3 Význam malých a středních firem a jejich specifika

Malé a střední podniky představují dynamický a neustále se měnící segment ekonomiky. Jejich cesta k úspěchu je dlouhá, plná překážek a nástrah. Přesto hrají tyto firmy v každé zemi nezastupitelnou roli. V České republice tvoří drobné a střední podniky páteř soukromého sektoru [39].

Jejich existence podporuje zachování svobody a poskytuje jednotlivcům možnost realizovat své podnikatelské nápady a ambice. Majitelé těchto firem do svého podnikání vkládají vlastní prostředky, čímž přijímají významnou odpovědnost nejen vůči společnosti, ale i vůči svým blízkým. Případný neúspěch pro ně může mít vážné důsledky v osobním životě. Sektor malých a středních podniků také přispívá k celkové stabilitě společnosti, neboť je méně náchylný k politickým otřesům a radikálním tendencím. Drobní a střední podnikatelé tvoří místní kapitál. Více než 90 % těchto společností je ryze českých bez zahraničních vlastníků. Přítomnost malých a středních firem je klíčová pro zdravé konkurenční prostředí. V éře globalizace, fúzí společností a vzniku nadnárodních korporací tyto podniky působí proti monopolním tendencím. Představují decentralizovanou ekonomickou sílu a jsou schopny pružně zaplňovat mezery na trhu, které nejsou pro velké hráče atraktivní [39]. Malé a střední podniky jsou nositeli inovací. Jsou totiž flexibilní, schopni rychle reagovat na trendy trhu a požadavky zákazníků [39].

Mimo to mají tyto firmy i velký ekonomický význam. Konkrétně tedy tvoří tyto podniky z celkového počtu firem cca 46 % v roce 2023, pokud nebereme v potaz firmy, kde není počet zaměstnanců uveden. Pokud vezmeme v potaz tyto firmy, má segment malých a středních firem podíl na celkovém počtu ekonomických subjektů, cca 99 %. To tedy znamená, že jsou také sledované firmy významnými zaměstnavateli.

Počty zaměstnanců		2020	2021	2022	2023
Celkem		2 932 963	2 976 264	2 996 841	2 800 294
v tom	neuvedeno	1 681 670	1 717 830	1 709 732	1 490 217
	bez zaměstnanců	969 689	977 864	998 371	1 027 953
	1-250	279 284	278 170	286 327	279 723
	Více než 250	2 320	2 400	2 411	2 401

Tabulka 1 Statistiky firem, zdroj [5]

Malé a střední firmy tvoří páteř zdravé ekonomiky, protože ve většině tržně orientovaných zemí významně přispívají k tvorbě hrubého domácího produktu. Konkrétně tento segment v rámci Evropské unie v průměru vytváří 58 % HDP. Česká republika není výjimkou, protože zde malé a střední podniky generují zhruba 40 % HDP a jejich podíl na českém vývozu překračuje 50 %. Tento segment je tedy klíčovým hráčem v národním hospodářství a má zásadní význam pro udržení ekonomické stability a růstu země [8].

1.3 Řízení lidských zdrojů

Lidské zdroje jsou klíčovým faktorem úspěchu každé organizace. Bez kvalifikovaných, motivovaných a loajálních zaměstnanců by bylo obtížné dosáhnout stanovených cílů. Proto je nezbytné, aby personální oddělení věnovalo náležitou pozornost řízení lidských zdrojů a vytvářelo podmínky pro jejich optimální využití a rozvoj, jak je uvedeno v následujících dvou kapitolách této práce.

1.3.1 Vymezení řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je nejnovější koncepcí personální práce. Stává se jádrem řízení organizace a vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího článku organizace [21]. Lidé jsou jměním organizace a jejich hodnota se zvyšuje jejich rozvojem a řízením. V rámci řízení lidských zdrojů je proto zdůrazněna podniková kultura, zdravé mezilidské vztahy, uplatňuje se strategický přístup s důrazem na získávání, motivaci, kariéru, stabilizaci i propouštění, odměňování podle výkonu, schopnosti či kvalifikace při respektování potřeb pracovníků [16].

Podle Vojtkoviče [41] se řízení lidských zdrojů zaměřuje na strategické plánování a rozhodování v oblasti lidského kapitálu. To zahrnuje tvorbu personální strategie, která je v souladu s celkovou strategií společnosti. Dále se zabývá plánováním počtu a strukturou zaměstnanců, jejich náborem, výběrem, adaptací, vzděláváním a rozvojem. Tuto strategii mají na starost většinou manažeři. Subkultura vrcholného managementu velmi ovlivňuje následující postup a strategii podniku [23]. Důležitou součástí je také hodnocení výkonu zaměstnanců, odměňování a motivace. Autor je tedy názoru, že personální činnosti, které jsou charakterizovány v další kapitole, jsou praktickým vykonáváním úkolů souvisejících s řízením lidských zdrojů. Samotná personální strategie si podle Hroníka [12] klade za cíl definovat dlouhodobé záměry a nastavit klíčové procesy v oblasti řízení lidských zdrojů. Jejím stěžejním posláním je zajistit, aby organizace disponovala kvalifikovanými pracovníky na vhodných pozicích ve chvíli, kdy je to zapotřebí.

1.3.2 Cíle řízení lidských zdrojů

Z výše uvedeného je patrné, že řízení lidských zdrojů je důležitou součástí managementu každé firmy. Je tak realizováno s cílem zajistit optimální fungování organizace prostřednictvím efektivního využívání jejího lidského potenciálu. Tento komplexní proces zahrnuje nejen zabezpečení dostatečného počtu pracovníků s odpovídající kvalifikací a věkovou strukturou, ale také péči o kvalitativní stránku lidských zdrojů. Ta spočívá především v podpoře výkonnosti, kreativity, motivace a ztotožnění se zaměstnanců s firemními cíli [15]. Koubek [19] nehovoří o cílech, ale o úkolech. Konkrétně tedy uvádí, že úkolem řízení lidských zdrojů je v širším kontextu přispívat k celkové výkonnosti organizace a jejímu kontinuálnímu zlepšování. Konkrétněji lze hlavní úkoly definovat jako zvyšování kvality pracovního života, produktivity a spokojenosti zaměstnanců, podporu jejich profesního i osobního rozvoje a v neposlední řadě také posilování připravenosti na změny.

Cíle řízení lidských zdrojů poté rozděluje Armstrong [1] takto:

- Podporovat dosahování strategických cílů firmy, a to vytvářením a uplatňováním strategií řízení lidských zdrojů.
- Podporovat uplatňování etických přístupů k řízení lidských zdrojů.
- Usilovat o vytvoření pozitivních pracovních vztahů a navozovat vzájemné důvěry mezi managementem a zaměstnanci.
- Zabezpečovat firmě talentované pracovníky, kteří jsou kvalifikovaní.
- Přispívat k rozvíjení kultury zaměřené na dosahování vysokých výkonů.

1.3.3 Specifika řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích

Malé a střední podnikání má svá specifika v oblasti řízení lidských zdrojů, což je dáno obecnými specifiky, kterými se liší tyto firmy od velkých korporací. Konkrétně tedy jsou trhy malých a středních firem obvykle mnohem lokálnější a kompaktnější. Tyto podniky působí regionálně a mají výraznou závislost na místním prostředí. Což je patrné v tom, že většina zaměstnanců malých a středních firem pochází z okolí, přitom také většina zákazníků pochází z daného regionu. Firma také zaměřuje sponzoring, který je často oddělen od firemní strategie, v rámci daného regionu. Tyto firmy také většinou investují

přímo do aktivit, které jsou spojené s místním prostředím. výhody investic se projeví za kratší dobu, než je tomu u velkých podniků. Jejich plánovací horizont je také kratší. Stabilita malých a středních firem zpětně silně ovlivňuje jejich komerční úspěch a je prospěšná pro místní stakeholder (daně, zaměstnanost, regionální ekonomiku atd.). Správa malých a středních podniků je relativně nekomplexní, což umožňuje rychlejší a méně nákladné zavádění změn.

Organizační kultura malých a středních firem je odlišná od velkých podniků. Obecně představuje organizační kultura základní soubor klíčových hodnot, např. zásady, chápání a normy sdílené pracovní silou organizace. Kulturu organizace lze sledovat také v jejích heslech, ceremoniích, oblékání a uspořádání kanceláří. Zejména v malých firmách je kultura určována hodnotami a normami majitele firmy. Tyto hodnoty a normy mohou ovlivnit nejen firemní cíle, ale i strategie, jak tohoto cíle dosáhnout. Dominantní role majitele firmy již byla zmíněna v kapitole 2.1. Ta není dána pouze osobností vlastníka, ale je dána také nedostatkem dalších zainteresovaných stran v rozhodovacích procesech. Zaměstnavatel často kombinuje role generálního ředitele, představenstva a HR pracovníků. Kromě toho mají i různé rady, pokud existují, méně práv než ve velkých firmách [17].

Tyto faktory poté mají vliv na řízení lidských zdrojů. Přitom však podle Harneya, Alkhala [11] je stále relativně málo výzkumů zaměřených specificky na oblast řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích. V daných studiích i dostupné literatuře je problematika stále velmi roztráštěná a nejednotná, s různými definicemi, vysvětleními a metodickými přístupy.

V těchto podnicích také neexistuje často samostatný personální útvar nebo pozice personalisty. Což směřuje k hrozbě rizika, že některé klíčové personální aktivity budou opomenuty nebo vykonávány neodborným způsobem. Důvodem pro volbu takového přístupu jsou často finanční omezení nebo skutečnost, že při určité velikosti podniku není zřízení samostatného personálního útvaru efektivní [32].

I přes to je možné nalézt některé společné znaky řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích. V první řadě se jedná o neformálnost personálních politik a postupů [38]. V sektoru malých a středních firem je patrný vyšší nedostatek kvalifikovaných pracovníků, než je tomu v běžných podnicích. Také je zde nižší etická a sociální odpovědnost [13].

1.4 Personální činnosti

Personální činnosti hrají klíčovou roli v zajištění efektivního fungování organizace. Jejich hlavním cílem je získat, propojit a optimálně využít všechny dostupné zdroje, jako jsou zdroje materiální, finanční, informační a zejména lidské. Právě lidský faktor je tím základním stavebním kamenem, který umožňuje využití ostatních zdrojů a zajišťuje chod celé organizace [22]. Podle Šikýře jsou personální činnosti klíčovou součástí řízení lidských zdrojů v každé organizaci, a to bez ohledu na její velikost [36].

I když se rozsah a periodicita jednotlivých personálních činností může lišit v závislosti na velikosti firmy, každá organizace musí mít promyšlenou koncepci personální práce a být připravena kdykoliv potřebné činnosti realizovat. Pro majitele a vedoucí pracovníky malých a středních firem je naprosto nezbytné osvojit si potřebné personální znalosti a dovednosti. Právě tyto firmy jsou totiž nedostatečnou personální prací ohroženy mnohem více než velké podniky. Personální práce je v jistém smyslu důležitější než ostatní manažerské činnosti, což by se mělo odrazit i v prioritách dalšího odborného rozvoje vedoucích pracovníků. Malé a střední firmy mohou také využívat externích služeb specializovaných na personální práci, ať už jde o poradenství nebo zajišťování konkrétních personálních činností. Dlouhodobá spolupráce s těmito specialisty může být pro firmu velmi efektivní [18].

Zahrnují širokou škálu aktivit, které se zaměřují na efektivní využití a rozvoj pracovníků. Mezi hlavní personální činnosti patří [28]:

- Tvorba a analýza pracovních pozic – definování pracovní náplně, povinností a odpovědností spojených s každou pozicí a jejich průběžná aktualizace podle potřeb organizace.
- Personální plánování – stanovení potřebného počtu a kvalifikace pracovníků v souladu se strategickými cíli organizace, včetně plánů osobního rozvoje zaměstnanců.
- Nábor a výběr zaměstnanců – identifikace zdrojů vhodných kandidátů, příprava inzerátů, shromažďování a vyhodnocování životopisů a dalších podkladů, předvýběr uchazečů, vedení pohovorů a konečný výběr nejvhodnějších kandidátů.
- Adaptace nových zaměstnanců – uvedení nových pracovníků do organizace, seznámení s prostředím, kolegy a pracovními postupy.

- Hodnocení výkonu – nastavení systému pravidelného hodnocení pracovního výkonu, volba vhodných metod, poskytování zpětné vazby a návrhů na zlepšení.
- Rozmísťování a propouštění pracovníků – přidělování pracovníků na vhodné pozice, jejich přesuny v rámci organizace a ukončování pracovních poměrů.
- Odměňování – tvorba motivujícího a spravedlivého systému mezd a zaměstnaneckých benefitů.
- Vzdělávání a rozvoj – identifikace rozvojových potřeb, zajištění školení a tréninků, vyhodnocování efektivity vzdělávacích aktivit.
- Pracovní vztahy – podpora dobrých vztahů na pracovišti, řešení konfliktů a stížností, nastavení efektivní komunikace.
- Péče o zaměstnance – zajištění vhodných pracovních podmínek, bezpečnosti práce, optimální pracovní doby a zaměstnaneckých služeb.
- Personální informační systém – sběr, uchování a analýza personálních dat pro podporu rozhodování v oblasti řízení lidských zdrojů.

V následující části práce jsou klíčové personální činnosti, které jsou hodnoceny v praktické části práce, blíže představeny.

1.4.1 Personální plánování

Plánování optimálního počtu zaměstnanců je pro společnost stejně klíčové jako plánování ostatních zdrojů, ať už se jedná o materiální, finanční či technologické. Žádná firma, obzvláště ta menší, si nemůže dovolit plýtvat pracovní silou a jejími kapacitami [33].

Podle Hroníka [12] personální plánování je kontinuální a systematický proces hledání souladu mezi vizemi, cíli a strategiemi společnosti na straně jedné a realitou trhu práce na straně druhé. Sebelépe promyšlená firemní strategie je odsouzena k nezdaru, pokud není podpořena adekvátními lidskými zdroji. Cílem personálního plánování je zajistit dostatek vhodných zaměstnanců s potřebnými dovednostmi, zkušenostmi a motivací ve správný čas a na správném místě, předcházet problémům s přebytkem či nedostatkem pracovníků, formovat flexibilní a kvalifikovanou pracovní sílu schopnou adaptace na měnící se prostředí a zlepšit využití pracovníků zaváděním pružnějších systémů práce.

O to důležitější je personální plánování v malých a středních firmách. Zejména zde je totiž nutné pečlivě zvažovat každé rozhodnutí týkající se zaměstnávání lidí, neboť

důsledky chybného výběru mají větší dopad vzhledem k menšímu počtu pracovníků. Je nezbytné zajistit, aby pracovní úkoly byly plněny přiměřeným počtem adekvátně schopných zaměstnanců. Vzhledem k omezenému počtu pracovníků v těchto firmách je běžné, že jednotlivci musí zastávat různorodé pracovní pozice a plnit širokou škálu úkolů. Od zaměstnanců se proto očekává, že budou disponovat znalostmi a dovednostmi z více oborů, aby mohli efektivně zvládat rozmanité pracovní povinnosti. Současně je nutné, aby byli schopni pracovat i v situacích, kdy nejsou zcela jasně vymezeny hranice jejich odpovědnosti [6].

1.4.2 Nábor a výběr zaměstnanců

Někdy se pojem nábor zaměstnanců zaměřuje za pojem získávání pracovníků. Přitom mezi těmito pojmy existuje rozdíl. Nábor pracovníků je možné chápat jako proces, který se soustředí především na hledání uchazečů z externích zdrojů, získávání pracovníků se zaměřuje na efektivní využití stávajících lidských zdrojů v rámci organizace s cílem zvýšit produktivitu práce [1]. Proces získávání zaměstnanců usiluje o soulad mezi zájmy a cíli organizace a individuálními zájmy a hodnotami pracovníků. Ideální uchazeči by měli být motivovaní a jejich hodnoty by měly být v souladu s firemní kulturou. Tímto způsobem lze dosáhnout synergie, kdy se pracovníci ztotožní s cíli společnosti a budou pracovat s vysokým nasazením pro jejich dosažení [20].

Při náboru zaměstnanců mohou firmy využít vnitřní a vnější zdroje. Mezi vnitřní zdroje náleží pracovníci, jejichž pracovní místa byla nahrazena např. v důsledku technologických změn. Pracovníci, kteří byli uvolněni z důvodu ukončení určitých činností, zaměstnanci, kteří díky svému profesnímu růstu a získaným zkušenostem dozráli k přesunu na pozice s větší odpovědností a náročnějšími úkoly. Mohou to být také pracovníci, kteří sice svou současnou práci vykonávají efektivně, ale z různých důvodů mají zájem o přechod na jinou pozici. Mezi hlavní externí zdroje pracovní síly patří především nezaměstnaní na trhu práce, kteří jsou registrovaní na úřadech práce jako uchazeči o zaměstnání, poté jsou to absolventi středních, vyšších odborných a vysokých škol, zaměstnanci z jiných firem a organizací [20].

Poté, co firma získá dostatek potenciálních uchazečů, je nezbytné identifikovat jedince, který nejen splňuje požadavky dané pracovní pozice, ale také dokáže harmonicky zapadnout do stávajícího pracovního kolektivu a přispět k utváření zdravého pracovního

prostředí. Ideální kandidát by měl být schopen ztotožnit se s hodnotami a kulturou organizace a aktivně se podílet na jejich rozvoji. Výběrový proces by měl zahrnovat nejen posouzení odborných znalostí a dovedností uchazeče, ale i vyhodnocení jeho komunikačních schopností, týmového ducha a osobnostních rysů, které mohou významně ovlivnit jeho schopnost přispět k pozitivnímu rozvoji pracovního prostředí a dosahování stanovených cílů organizace [20].

Mezi hlavní problémy, se kterými se malé a střední firmy potýkají, náleží především fakt, že tyto firmy nemají dostatek prostředků na dražší, ale efektivnější metody hledání vhodných kandidátů. Je pro ně proto obtížné přilákat kvalifikované pracovníky. Tyto podniky musí neustále vyvažovat nevýhody oproti velkým společnostem, např. v oblasti benefitů, pracovních podmínek či možností kariérního postupu. To ztěžuje jejich konkurenceschopnost na trhu práce. Případná chyba při náboru může mít daleko horší důsledky než ve velké organizaci. Nevhodný pracovník může vážně narušit pracovní vztahy a výkonnost celé firmy. Často těmto podnikům chybí dostatečně kvalifikovaní HR pracovníci, kteří by dokázali efektivně řídit celý proces. Mnohdy si také nemohou dovolit externí profesionální pomoc [30].

1.4.3 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení pracovníků je nedílnou součástí efektivního řízení lidských zdrojů v každé organizaci. Je to dáno podle Bělohávků [2] tím, že hodnocení slouží nejen ke zhodnocení pracovního výkonu zaměstnance, ale také k posouzení jeho chování a vztahů na pracovišti. Výsledky hodnocení mohou být podkladem pro odměňování a zároveň impulzem pro zlepšení či nápravu identifikovaných nedostatků.

Koubek [21] zdůrazňuje tři klíčové oblasti, na které by se měl proces hodnocení zaměřit. Zaprvé je to objektivní zjištění a zhodnocení pracovních výsledků, plnění stanovených úkolů a kvality pracovních vztahů. Zadruhé je nezbytné poskytnutí zpětné vazby hodnocenému pracovníkovi a komunikace zjištěných výsledků. A zatřetí by mělo hodnocení vést k návrhům a opatřením pro zlepšení individuálního pracovního výkonu.

Pravidelné a systematické hodnocení vytváří podklady pro efektivní vedení a řízení lidí. Pro zaměstnance je důležité vědět, že jejich práce má smysl a je průběžně hodnocena. Hodnocení umožňuje stanovit úroveň pracovního výkonu, kvalitu odvedené práce, výkonnostní potenciál a formulovat doporučení pro další rozvoj pracovníka [6].

Cíle hodnocení pracovníků mají multifunkční charakter a jejich preference se může lišit v závislosti na personální strategii a skupinách pracovníků. Je však důležité věnovat všem prvkům hodnocení stejnou pozornost. Přitom se v praxi užívají různé metody hodnocení zaměstnanců, přičemž mezi nejčastější patří formální a neformální hodnocení [6].

Hodnocení zaměstnanců v malých podnicích skýtá jak výhody, tak i určité výzvy. Na jednu stranu umožňuje častý kontakt mezi vedením a řadovými pracovníky, což může vést k lepšímu porozumění příčinám případných nedostatků ve výkonu a jejich snazšímu řešení. Organizace formálního i neformálního hodnocení bývá v menším měřítku také jednodušší než ve velkých korporacích. Na druhou stranu je však třeba citlivě zvážit povahu mezilidských vztahů na pracovišti. V malém podniku má každý jednotlivec relativně velký význam pro celkové fungování firmy. Hodnocení se tak stává delikátní záležitostí, zejména pokud se v dynamice pracoviště promítají i rodinné či přátelské vazby.

1.4.4 Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v malých a středních podnicích je klíčovým faktorem pro úspěch a konkurenceschopnost těchto firem. I přes řadu překážek, jako jsou nedostatek času, financí či kvalitních školitelů, by manažeři měli věnovat pozornost systematickému rozvoji lidských zdrojů. V dnešním vysoce konkurenčním a globalizovaném prostředí je nezbytné, aby firmy investovaly do vzdělávání a zvyšování dovedností svých pracovníků. Jen tak mohou držet krok s trendy v oboru, zlepšovat procesy a produktivitu. Vzdělávání by mělo vycházet ze strategických cílů firmy a být šité na míru potřebám jednotlivých pozic. Přestože efekt vzdělávání nemusí být ihned viditelný a měřitelný, v dlouhodobém horizontu se tyto investice firmám několikanásobně vrátí. Vzdělání a motivování zaměstnanci jsou základem pro inovace, spokojenost zákazníků a celkový růst firmy. Manažeři by proto měli překonat počáteční překážky a najít způsoby, jak do vzdělávání investovat čas i prostředky. Spolupráce s externími odborníky, využívání dotací či sdílení nákladů s jinými firmami mohou být cestou, jak rozvoj zaměstnanců realizovat efektivněji. V konkurenčním boji obstojí jen ty firmy, které budou připravené a budou neustále pracovat na zvyšování kvality svého lidského kapitálu [28].

O konkrétních funkcích vzdělávání hovoří [12]:

- **Orientační a adaptační funkce:** Napomáhá novým pracovníkům zorientovat se v organizaci a přizpůsobit se firemní kultuře i pracovním požadavkům.
- **Integrační funkce:** Podporuje sounáležitost zaměstnanců s organizací a jejich začlenění do kolektivu.
- **Kvalifikační funkce:** Zajišťuje, aby pracovníci získali a prohlubovali znalosti, dovednosti a schopnosti nezbytné pro výkon jejich práce.
- **Specializační funkce:** Umožňuje zaměstnancům získat specifické znalosti a dovednosti potřebné pro konkrétní pracovní pozici.
- **Inovační a změnová funkce:** Přípravuje pracovníky na změny a inovace v organizaci, pomáhá jim přizpůsobit se novým požadavkům a technologiím.
- **Motivační funkce:** Prostřednictvím vzdělávání a rozvoje motivuje zaměstnance k vyšším výkonům a k osobnímu i profesnímu růstu.

I přes popsané výhody a funkce vzdělávání pracovníků však platí, že je malé a střední firmy příliš nerealizují. Konkrétně jak vyplynulo z výzkumu [27], jen 62 % malých a středních firem realizuje vzdělávání pracovníků.

1.4.5 Odměňování a motivace zaměstnanců

Hlavním účelem odměňování zaměstnanců je spravedlivě ocenit jejich skutečný přínos a zároveň je motivovat k plnění dohodnutých pracovních povinností a dosahování požadovaných výsledků. Odměny umožňují zaměstnancům zajistit si ekonomickou stabilitu a uspokojit své potřeby. Odměňování má také za cíl ohodnotit lidi podle hodnoty, kterou v organizaci vytváří, budovat pozitivní pracovní vztahy, motivovat zaměstnance a získat jejich angažovanost a loajalitu. Systém odměňování slouží i k naplňování strategických cílů organizace, především k efektivnímu řízení mzdových nákladů a zajištění financování odměn. Strategie odměňování musí být v souladu s pracovněprávními předpisy a zohledňovat hospodářské výsledky organizace [35].

Odměňování je realizováno na základě různých mzdových forem. Prostřednictvím mzdových forem jsou zaměstnanci hodnoceni a odměňováni za kvalitu a způsob, jakým vykonávají svěřené pracovní úkoly, a také za efektivní nakládání se svěřenými materiálními a finančními zdroji. Mzdové formy lze rozdělit do dvou základních kategorií. První kategorií tvoří základní mzdové formy, mezi které se řadí časová mzda,

založená na odpracovaném čase, a úkolová mzda, vycházející z množství odvedené práce. Druhou kategorií jsou doplňkové mzdové formy, které zahrnují různé typy odměn, jako je osobní ohodnocení reflektující individuální přínos zaměstnance, prémie za nadstandardní výkon či dosažené výsledky, provize odvíjející se od prodejních úspěchů a bonusy představující mimořádné odměny za významné pracovní úspěchy či loajalitu k zaměstnavateli [6].

Zaměstnavatelé odměňují své zaměstnance nejen mzdou, ale motivují je také různými benefity. Při poskytování těchto výhod se často bere v potaz pozice a postavení zaměstnance ve firemní hierarchii. Zaměstnanecké benefity lze chápat jako různorodou škálu požitků, služeb, produktů či forem sociální péče, které jsou zaměstnancům poskytovány bezplatně [1].

Hlavními cíli zaměstnaneckých benefitů je [1]:

- nabídnout zajímavý balíček odměn pro přilákání a udržení kvalifikovaných pracovníků.
- uspokojit osobní potřeby zaměstnanců.
- posílit loajalitu a oddanost zaměstnanců vůči společnosti.

Zaměstnaneckých benefitů existuje velké množství. Zde jsou uvedeny základní typy, které jsou na trhu často využívány [43]:

- Příspěvek na stravování,
- příspěvek na rekreaci,
- zaměstnanecké akcie,
- příspěvky na sport nebo na zdraví,
- příspěvky na ubytování a dopravu,
- příspěvek k nemocenské,
- příspěvky na penzijní a životní připojištění,
- zvýhodněné půjčky,
- používání automobilu či mobilního telefonu i pro soukromé účely,
- dary k životnímu jubileu,
- naturálie – produkty firmy,
- příspěvky na kurzy či jiné vzdělávání.

Malé a střední firmy se však často potýkají s horšími pracovními podmínkami v porovnání s většími firmami. Jedním z hlavních problémů jsou nižší mzdy, které v roce 2004 zaostávaly za celostátním průměrem o více než 10 % podle údajů Ministerstva průmyslu a obchodu. Kromě nižších platů mají pracovníci MSP také omezené možnosti kariérního růstu kvůli plošší organizační struktuře, což limituje jejich šance na lepší

pozice s vyšším finančním ohodnocením a benefity. Menší společnosti však mohou nabídnout výhodu v podobě individuálnějšího přístupu k zaměstnancům a přizpůsobení služeb jejich specifickým potřebám. Nicméně i zde se mohou vyskytnout potíže, pokud firmy nedokáží zajistit spravedlivý a transparentní systém odměňování. V malých podnicích, kde se lidé navzájem dobře znají, je totiž snadnější odhalit případné nerovnosti v ohodnocení práce, což může vést k nespokojenosti a demotivaci zaměstnanců [25].

2 EMPIRICKÁ SONDA VE FIRMĚ PEDAPLAST

V praktické části práce je nejprve představena vybraná firma, poté metodika empirické sondy, výsledky realizovaného rozhovoru a dotazníku. V neposlední řadě jsou výsledky shrnuty a je představeno doporučení pro vybranou malou a střední firmu.

2.1 Představení společnosti

V předmětu zájmu této práce stojí společnost Pedaplast s.r.o., která spadá do segmentu malých a středních firem.

Firma působí jako společnost s ručením omezeným. Byla zapsána do obchodního rejstříku vedeného Krajským soudem v Hradci Králové dne 3. srpna 2012. Sídlo firmy se nachází na adrese Obránců míru 42, Labětín, 535 01 Řečany nad Labem. Firma tak působí v zrekonstruovaném zemědělském objektu, který byl přetransformován ve výrobní závod. Předmětem podnikání je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona a obráběčství [29].

Výrobní provoz byl zahájen 1.1.2014 s 18 zaměstnanci, kteří pracovali ve třísměnném provozu výroby – vstřikováním a v jednosměnném provozu montáže. Postupným navyšováním zakázek, růstem výrobních kapacit, docházelo každoročně k vzestupu pracovníků. Svého výrobního vrcholu firma dosáhla v roce 2021 pokořením všech dosavadních ekonomických rekordů. V tomto roce firma zaměstnávala 45 zaměstnanců. Tento pozitivní trend však přibrzdila pandemie Covid-19 a poté nejistota trhu v rámci probíhající války Ukrajina / Rusko, která se podepsala na poklesu celosvětové poptávky bazénových produktů. Po prožitém výrobním a ekonomickém poklesu po roce 2022 se firma v současné době snaží navrátit ke svým podnikatelským úspěchům. V současné době má firma 35 zaměstnanců.

Funkci jednatele zastává pan Petr Nezbeda. Pan Nezbeda je oprávněn jednat jménem společnosti samostatně. Jediným společníkem firmy je rovněž pan Nezbeda, který vlastní 100% obchodní podíl. Jeho vklad do základního kapitálu činí 200 000 Kč a je zcela splacen [29].

Firma svou podnikatelskou činnost zaměřuje jak na trh tuzemský, tak i na trh mezinárodní. Pravidelně exportuje své výrobky do Spojených států amerických, Austrálie a Afriky. Konkrétní portfolio výrobků zahrnuje: výrobu a montáž bazénové techniky

(čističky bazénů, regulační a měřicí zařízení pro podtlak vody u čističek, příslušenství k čističkám), komponenty pro myčky sklenic používané v restauracích, plastové výrobky pro každodenní použití, díly pro elektrotechnický a automobilový průmysl, jateční techniku, kanalizační systémy, součásti invalidních vozíků a masážních van, širokou škálu dalších výlisků vyráběných na zakázku podle specifických požadavků zákazníků. Firma se však nezaměřuje jen na velkoobjemovou produkci, ale je schopna realizovat i zakázky menšího rozsahu podle specifických požadavků klientů [14].

Jak je patrné z předešlého textu, firma se specializuje na zpracování širokého spektra plastových materiálů, včetně PE, PP, PPR, EVA, PS, ABS a jiné. Firma nabízí také plnění výlisků sklem, vápencem nebo mastkem [14].

Cílem firmy je stát se lídrem v oblasti automatického čištění bazénů, cestou vlastního vývoje a technických inovací. Dalším cílem firmy je zajištění zaměstnanosti v malé obci, ve které sídlí.

Vizí firmy je získat co nejvyšší soběstačnost v oblasti dodavatelských vztahů, omezit na minimum kooperace. Jinými slovy se firma snaží si maximum používaných dílů vyrábět sama ve vlastním závodě. Omezit tím dodavatelské výpadky a co nejvíce zvýšit materiální a energetickou soběstačnost.

2.2 Metodika empirické sondy ve společnosti

Protože jsou v dalších kapitolách představeny výsledky empirické sondy ve vybrané firmě, je nutné zde nejprve představit metodiku této sondy.

2.2.1 Cíl, výzkumné otázky a empirické sondy

Cílem výzkumu je identifikovat a analyzovat oblasti, ve kterých lze zvýšit efektivitu personálních činností a spokojenost zaměstnanců v organizaci.

Výzkumné otázky:

VO1: Jaká je celková spokojenost zaměstnanců se současným systémem odměňování a benefitů?

VO2: Jsou zaměstnanci spokojeni s pracovním prostředím a vybavením pracoviště?

VO3: Jak zaměstnanci vnímají své možnosti profesního růstu a osobního rozvoje ve firmě?

VO4: Jaký je vztah mezi zaměstnanci a jejich přímými nadřízenými a jak ovlivňuje jejich motivaci a pracovní výkon?

2.2.2 Metody empirické sondy

V rámci sledované společnosti Pedaplast, byl realizován výzkum kvalitativní i kvantitativní. Jinými slovy se jedná o kombinovaný výzkum, který využívá rozhovor a dotazník. Důvodem výběru kombinovaného výzkumu je to, že umožňuje zkoumat téma jak do hloubky, tak do šířky a poskytuje jak kvalitativní, tak kvantitativní data.

Rozhovor je kvalitativní metodou sběru dat, která umožňuje výzkumníkovi získat podrobné informace od respondentů. Prostřednictvím rozhovoru může výzkumník klást otevřené otázky, které respondentům umožňují vyjádřit své myšlenky, názory a zkušenosti vlastními slovy. Rozhovory mohou být strukturované, polostrukturované nebo nestrukturované, v závislosti na cílech výzkumu a preferencích výzkumníka. Tato metoda byla zvolena pro získání dostatečných informací o personálních činnostech ve společnosti. Rozhovor byl veden s vedoucím pracovníkem ve společnosti, který má k této problematice dostatek informací. Rozhovor byl prováděn při osobním setkání. Otázky se zaměřily na různé personální činnosti ve společnosti, na existenci personální strategie atd. Smyslem tohoto výzkumu bylo získat informace o personálních aktivitách v podniku.

Následoval poté dotazník, který je kvantitativní metodou sběru dat, která umožňuje výzkumníkovi získat informace od velkého počtu respondentů. Dotazníky obvykle obsahují uzavřené otázky s předem definovanými odpověďmi, které respondenti vybírají. Tato metoda je užitečná pro získání standardizovaných dat, která lze snadno analyzovat a porovnávat. Dotazník byl zaměřen na pracovníky ve společnosti. Celkem ve firmě pracuje 35 zaměstnanců. Těm byly zaslány dotazníky pomocí mailu. Vzhledem k vlastní zainteresovanosti ve firmě, byla návratnost dotazníků velká, a to 85 %. Zpět tak bylo navraceno 30 kompletně vyplněných dotazníků.

Dotazníky byly zpracovány do přehledných grafů s popisem dat, kde byly užity absolutní i relativní četnosti.

2.2.3 Respondenti dotazníkového šetření

Dotazníkového šetření se účastnilo 7 žen a 23 mužů. 22 respondentů mělo věk vyšší než 50 let. Do 30 let bylo 5 respondentů a 3 respondenti byli ve věku 30-49 let. Ve firmě přitom pracuje více než 5 let 26 respondentů. 1-2 roky zde pracují dva respondenti a dva respondenti zde pracují 2-5 let.

2.2.4 Etika empirické sondy

Při realizaci výzkumu ve firmě bylo nutné zohlednit také etické zásady výzkumu. V první řadě se jedná o informovaný souhlas, kdy všichni účastníci výzkumu (zaměstnanci i vedoucí pracovník) byli předem jasně informováni o cíli, průběhu a využití výsledků výzkumu. Dotazníky byly anonymní proto, aby nebylo možné spojit odpovědi s konkrétními zaměstnanci. Se všemi účastníky výzkumu bylo zacházeno s respektem a bez diskriminace, všichni měli možnost kdykoliv výzkum ukončit. Výsledky výzkumu byly prezentovány transparentně a objektivně, bez zkreslení. Výsledky výzkumu byly využity pouze pro stanovený cíl.

2.3 Personální činnosti ve společnosti – rozhovor

V první řadě bylo zjištěno, že v současné době firma nemá samostatné personální oddělení. Je to dáno tím, že v rámci minimalizování nákladových položek, tj. i režijních nákladů jsou pracovní místa omezována a redukována. Proto je personální práce rozdělena mezi stávající vedoucí zaměstnance. Personálních činností není v současné době příliš mnoho, protože firma zaměstnává místní obyvatele obce a udržuje nízkou fluktuaci zaměstnanců. Činnosti náborové proto nejsou příliš časté. Firma se snaží zaměstnávat přednostně místní lidské zdroje, proto také striktně odmítá agenturní zaměstnance.

Dále bylo zjištěno, že ve společnosti není definována personální strategie. Důvodem této situace je, jak bylo zjištěno, že se firma snaží jít cestou jednoúčelových přípravků, automatizace a robotizace, s čímž souvisí snižování profesních a fyzických nároků na zaměstnance.

Velmi pozitivně je možné hodnotit to, že firma má dostatek pracovníků. V případě, že současný zaměstnanec odchází, firma nemá problémy najít nové kvalifikované zaměstnance, protože firma strategicky sídlí na malé obci, kde jiná velká personální konkurence není. Firma využívá svého dominantního postavení na trhu. Zájem o práci ve firmě je velký, protože lidé mají zájem pracovat v místě bydliště. Což je i výhodou obce při zajištění obydlivosti. Firma při výběru nových pracovníků využívá tedy jak vnější zdroje, tj. lidé z obce, tak i sleduje vnitřní zdroje, zda není ve firmě vhodný pracovník pro danou pozici. Dále bylo snahou zjistit, jaké jsou konkrétní metody při získávání pracovníků. Jedná se o doporučení stávajících zaměstnanců. To je využíváno velmi často. V menší míře firma také spolupracuje s úřady práce, využívá vývěsky, webové stránky. Poté také jsou užívány ústní dotazy.

V případě, že již pracovník odchází, nábor nových zaměstnanců se řeší dle potřeb výroby v rámci plánu zakázek. Firma také plánuje počet pracovníků, a to tak, že sleduje odchody do důchodu, zdravotní obtíže, plánované mateřské dovolené a tato pracovní místa předem obsazuje. Noví pracovníci jsou vybíráni na základě zaslaného životopisu a na základě rozhovoru, dotazníku. Ve velké míře se užívají reference. Dále musí projít nový pracovník i lékařskou prohlídkou.

Poté, co je ve firmě přijat nový pracovník, vždy na začátku pracovního poměru musí projít školením BOZP. Případně jiným školením vztahující se k dané pracovní pozici (např. školení provozu vozíků VZV, jeřábnické zkoušky, vazačské zkoušky, případně svářečské zkoušky). Zaměstnanec je poté seznámen s provozem a začíná jeho zkušební doba. Je přidělen na výrobní linku, zaškolen pro danou práci a neustále pod dohledem svého vedoucího směny a zvýšenou kontrolou OTK. Jeho práce je sledována a vyhodnocována tak, aby se poznalo, zda je to vhodný zaměstnanec pro danou pracovní pozici. Poté je většinou s pracovníkem uzavřena smlouva na dobu neurčitou. Tu má v současné době dle zjištění ve firmě cca 90 % pracovníků. Protože se firma snaží udržet nízkou fluktuaci, je to také jedním z nástrojů, jak poskytnout zaměstnancům jistotu v zaměstnání. Což však na druhou stranu klade na firmu vysoké nároky v oblasti odhalení nekvalitních zaměstnanců ve zkušební době. Pro určitý druh práce se užívá ukázka práce.

Další otázka rozhovoru se zaměřila na oficiální pravidelné hodnocení pracovníků. Bylo zjištěno, že ve firmě je realizováno hodnocení pracovníků, a to každý měsíc. Na základě něj jsou vypláceny odměny za výkon. Toto hodnocení realizuje vedoucí pracovník, bez účasti podřízených. Následně je jednou za rok realizováno pravidelné hodnocení zaměstnanců, kterého se účastní vedoucí pracovník, podřízený. Je sledován jeho výkon ve firmě, činnost zaměstnance nad rámec smluvní povinnosti, sleduje se komunikace, spolupráce a mnoho dalších faktorů. Samotný zaměstnanec má možnost se ke své práci vyjádřit, může uvést své problémy, plány do budoucna atd.

Ve firmě jsou poskytovány pracovníkům benefity, a to pro zajištění dostatečné motivace. Konkrétně firma poskytuje pracovníkům dotované obědy, zdravotní volno v délce 3 dnů, které si může zaměstnanec vybrat dle svých potřeb. Zaměstnanci mají možnost si odkoupit vyráběné zboží pouze za výrobní náklady, mohou využít místní nástrojárny pro potřeby zaměstnanců (broušení nožů, opravy kol, drobné opravy automobilů). Zaměstnancům je také poskytována zdarma právní a jiná poradenská činnost a pomoc.

V neposlední řadě byla pozornost zaměřena na organizační strukturu ve firmě. Zde bylo zjištěno, že v rámci minimalizace režijních nákladů firma funguje ve třístupňové organizační struktuře. První stupeň představuje sám majitel firmy, který je zapojený do přímého řízení a plánování výroby, sleduje a plánuje pohyby finančních prostředků, realizuje nábor zaměstnanců. Druhý stupeň představuje zástupce ředitele, který musí

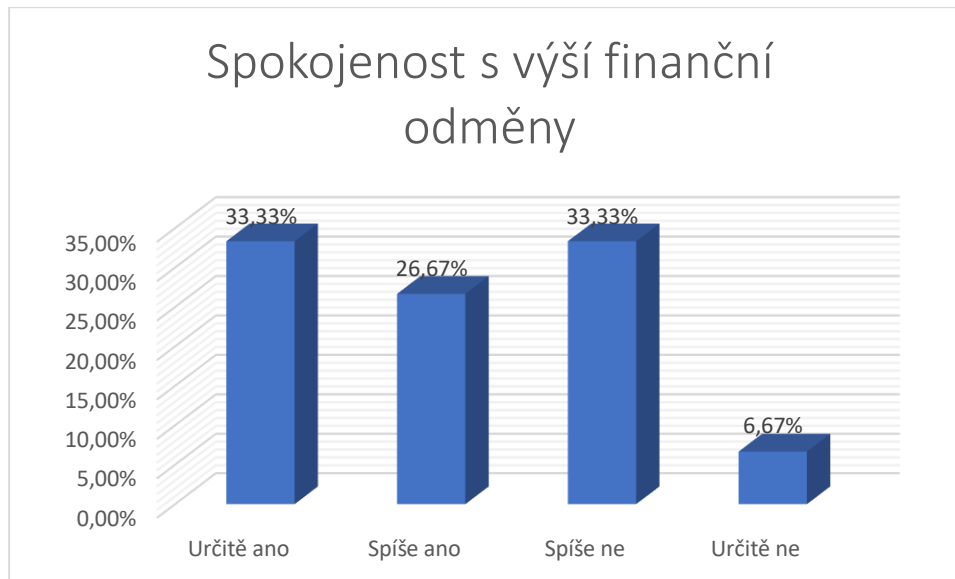
zvládat většinu úkolů prvního stupně a sám má na starosti vývoz výrobků, celní problematiku, skladové hospodářství a vnitrostátní zakázky. Třetí stupeň jsou vedoucí směn ve výrobním procesu a vedoucí směn montáží, kteří zajišťují naplánovanou výrobu na výrobních prostředcích, řídí a rozdělují práci operátorům, podílí se na hlídání kvality OTK, zajišťují recyklaci technických odpadů, zodpovídají za plnění výrobních plánů svěřených operátorů. Mimo přímou řídicí strukturu podporují výrobní proces profese nástrojář, údržbář, manipulant, drtič.

2.4 Spokojenost zaměstnanců ve společnosti – dotazník

2.4.1 Výsledky výzkumu

V této části práce jsou představeny výsledky výzkumu realizovaného mezi zaměstnanci.

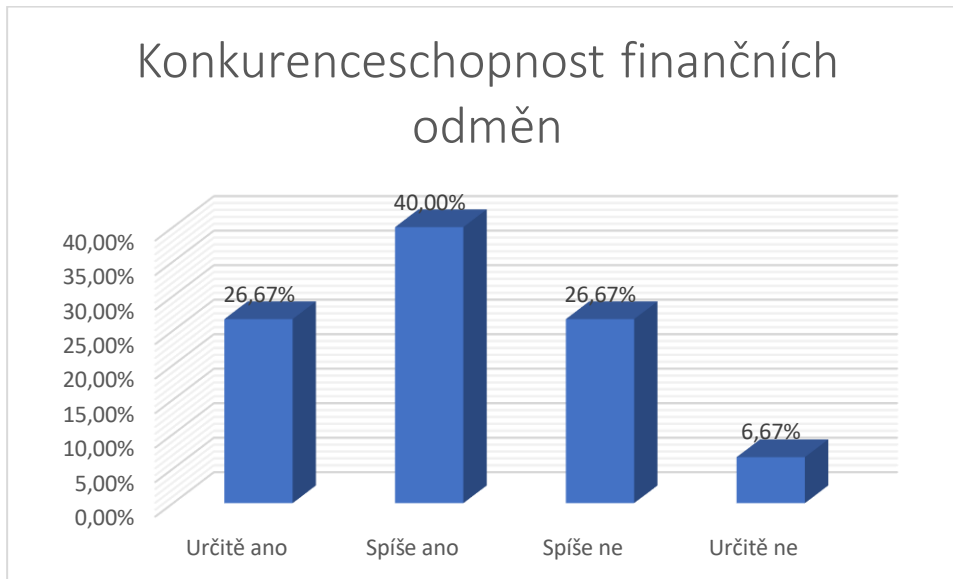
1. Jste spokojen s výší finanční odměny?



Graf 1 Výsledky dotazníku, zdroj vlastní zpracování

Z těchto údajů vyplývá, že názory zaměstnanců na finanční odměny jsou poměrně vyrovnané. Celkem 60 % zaměstnanců vyjádřilo určitou míru spokojenosti, zatímco 40 % vyjádřilo určitou míru nespokojenosti. Konkrétně tak graf 1 popisuje, že z celkového počtu respondentů 33,33 % uvedlo, že jsou určitě spokojeni s finančními odměnami, zatímco stejný podíl zaměstnanců vyjádřil spíše nespokojenost. Dalších 26,67 % respondentů je spíše spokojeno a pouze 6,67 % je určitě nespokojeno.

2. Myslíte si, že je výše finanční odměny konkurenceschopná s jinými podniky?



Graf 2 Výsledky dotazníku, zdroj vlastní zpracování

Na úroveň odměňování ve firmě se zaměřila i druhá otázka. Zde bylo cílem zjistit, zda se respondenti domnívají, že jsou odměny konkurenceschopné v porovnání s jinými podniky. Z celkového počtu 30 respondentů se 8 (26,67 %) vyjádřilo, že výše odměny je určitě konkurenceschopná, a 12 (40 %) se přiklonilo k možnosti „spíše ano“. Celkově tedy 66,67 % respondentů považuje finanční odměnu za konkurenceschopnou. Na druhou stranu, 8 respondentů (26,67 %) se domnívá, že odměna spíše není konkurenceschopná, a 2 respondenti (6,67 %) jsou přesvědčeni, že určitě není konkurenceschopná. Z výsledků vyplývá, že většina respondentů považuje finanční odměnu za konkurenceschopnou, avšak nezanedbatelná část má opačný názor. Zde se umísili spíše respondenti mladšího věku. Starší respondenti se domnívají, že jsou odměny konkurenceschopné.

3. Jste spokojen/a se zázemím na pracovišti (stravovací možnosti, šatny...)?



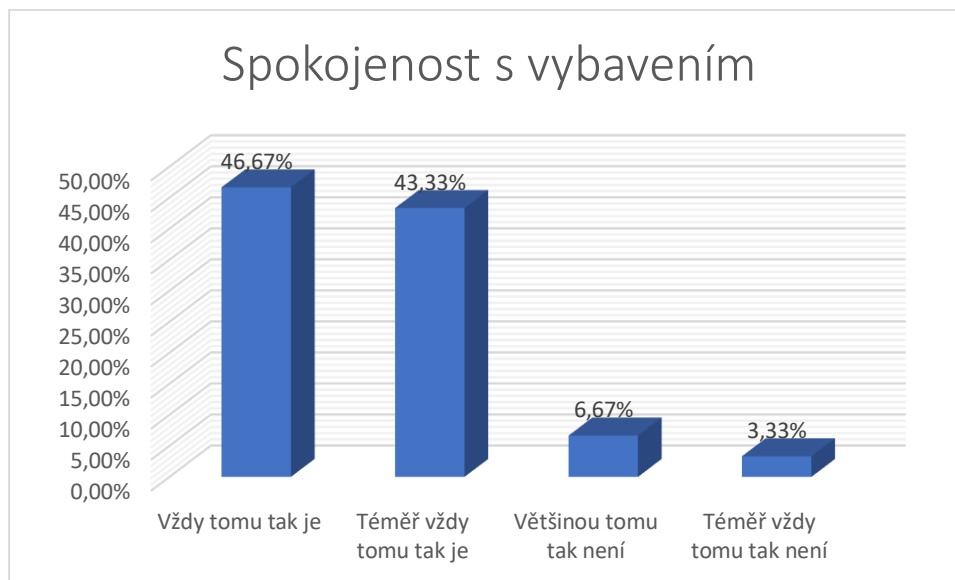
Graf 3 Výsledky dotazníku, zdroj vlastní zpracování

Z celkového počtu 30 respondentů vyjádřilo 46,67 % (14 osob) jednoznačnou spokojenost se zázemím, zatímco 43,33 % (13 osob) bylo spíše spokojeno. Pouze 6,67 % (2 osoby) vyjádřily názor, že většinou nejsou spokojeni a 1 osoba uvedla, že téměř vždy není spokojena. Z těchto výsledků lze usoudit, že většina zaměstnanců hodnotí zázemí na pracovišti kladně. Jen nepatrná část vyjádřila určitou míru nespokojenosti. Zajímavé je, že nespokojeny jsou se zázemím ženy.

4. Pokud jste uvedli v předchozí otázce odpověď ne, proč tomu tak je?

V této části práce uváděli respondenti své vlastní názory, proč nejsou vždy plně spokojeni se zázemím a pohodlím pracoviště. Bylo zjištěno, že tři respondenti uvedli nevyhovující pracovní prostředí (zastaralé vybavení). Jedna žena uvedla, že úklid na pracovištích, a především v šatnách není dostačující. Deset respondentů není zcela spokojeno s pokrmy, které jsou v rámci obědů poskytovány pracovníkům. Dva mladší respondenti uvedli, že by uvítali více možností odpočinku v práci (relaxační zóna). Chybí jim také káva a čaj na pracovišti, které by byly dotované firmou. Jiné informace respondenti neposkytli.

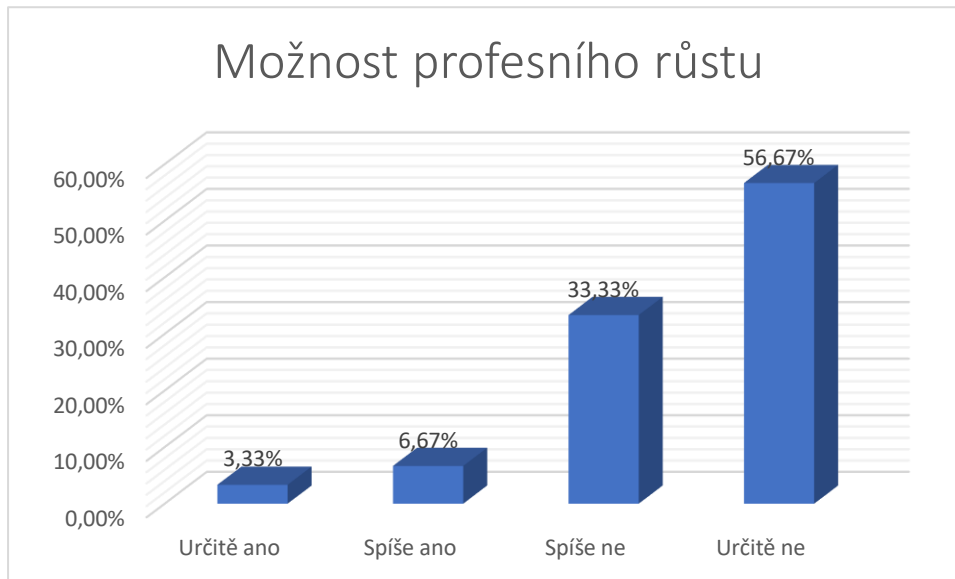
5. Je vaše pracoviště plně vybaveno a umožňuje Vám pohodlně pracovat a soustředit se na práci?



Graf 4 Výsledky dotazníku, zdroj vlastní zpracování

Z průzkumu vyplynulo, že většina pracovníků je spokojena s vybavením a podmínkami na pracovišti. Celkem 90 % respondentů uvedlo, že jejich pracoviště je vždy nebo téměř vždy plně vybaveno a umožňuje jim pohodlně pracovat a soustředit se na práci. Konkrétně 46,67 % pracovníků (14) uvedlo, že jejich pracoviště je vždy plně vybaveno a poskytuje ideální podmínky pro práci. Dalších 43,33 % (13) uvedlo, že tomu tak je téměř vždy. Pouze 10 % pracovníků vyjádřilo nespokojenost s vybavením a podmínkami na pracovišti. 6,67 % (2 z 30) uvedlo, že jejich pracoviště většinou není plně vybaveno a neumožňuje jim pohodlně pracovat a soustředit se. 3,33 % (1 z 30) uvedlo, že tomu tak není téměř nikdy. Celkově lze říci, že výsledky průzkumu jsou pro zaměstnavatele pozitivní, jelikož naprostá většina pracovníků je spokojena s pracovním prostředím. Nicméně, stále existuje prostor pro zlepšení, aby byli spokojeni všichni zaměstnanci.

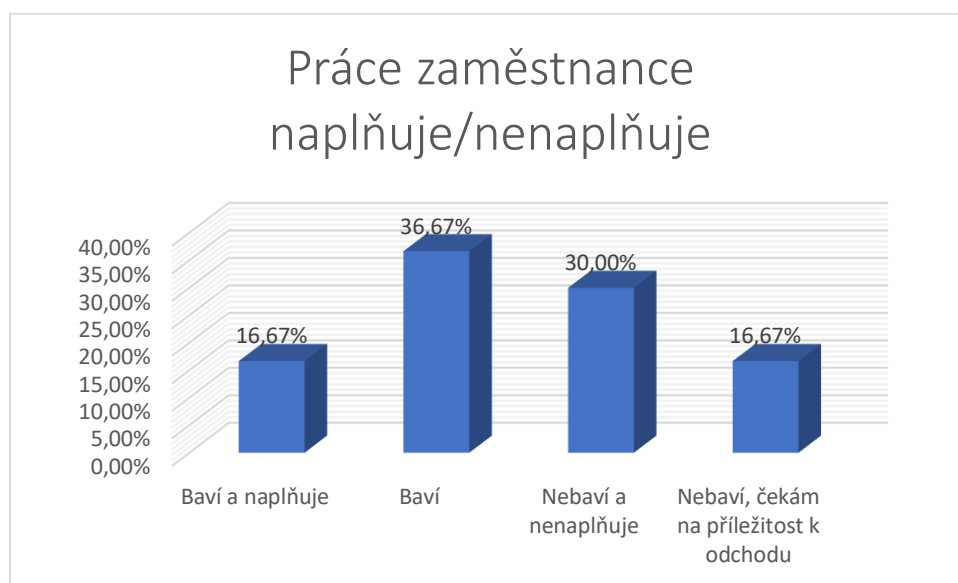
6. Máte možnost profesního růstu?



Graf 5 Výsledky dotazníku, zdroj vlastní zpracování

Další otázka v dotazníku se zaměřila na profesní růst pracovníků. Z výsledků je patrné, že 90 % dotázaných uvedlo, že spíše nebo určitě nemají možnost profesního růstu. Konkrétně 56,67 % respondentů zvolilo možnost určitě ne a dalších 33,33 % vybralo odpověď spíše ne. Pouze 10 % dotázaných vnímá své vyhlídky na profesní růst pozitivně, přičemž 6,67 % uvedlo spíše ano a pouhých 3,33 % vybralo možnost určitě ano. Tato data naznačují, že v dané organizaci nebo odvětví panují velmi omezené příležitosti pro kariérní postup a rozvoj zaměstnanců, což je dáno velikostí firmy. Na druhou stranu však takové prostředí může vést k nízké motivaci, nespokojenosti a zvýšené fluktuaci pracovníků.

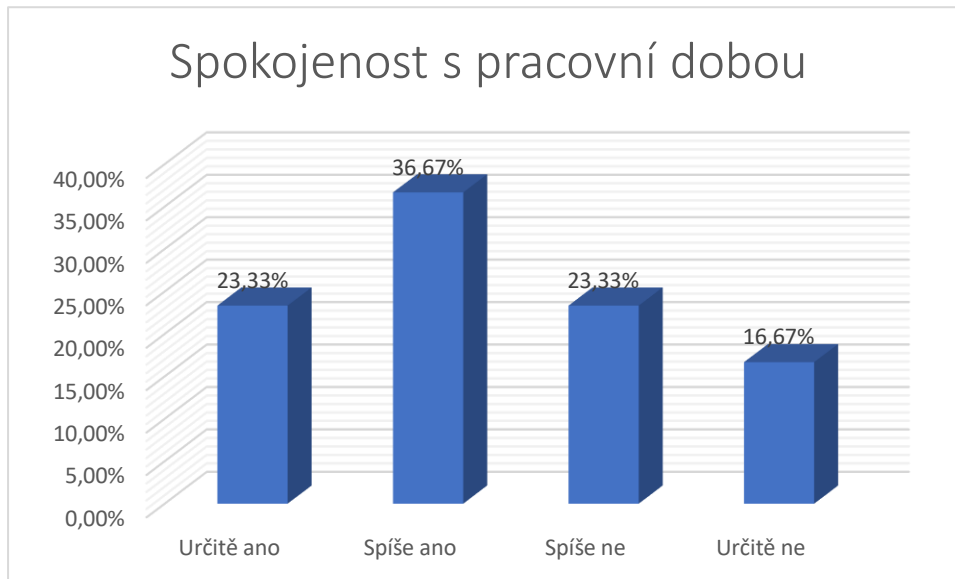
7. Vaše práce Vás?



Graf 6 Výsledky dotazníku, zdroj vlastní zpracování

Graf ukazuje výsledky průzkumu spokojenosti zaměstnanců se svou prací. Z celkového počtu 30 respondentů 16,67 % uvedlo, že je jejich práce baví a naplňuje. Dalších 36,67 % respondentů uvedlo, že je jejich práce baví. Naopak 30 % respondentů uvedlo, že je jejich práce nebaví a nenaplňuje. Zbývajících 16,67 % respondentů uvedlo, že je jejich práce nebaví a čekají na příležitost k odchodu. Z výsledků tedy vyplývá, že více než polovina respondentů (53,34 %) je se svou prací spokojena, neboť je buď baví a naplňuje, což je celkem pozitivní zjištění. Nicméně téměř polovina respondentů (46,67 %) vyjádřila nespokojenost se svou prací, což opět může přispět k vyšší fluktuaci. Zajímavé je, že vyšší nespokojenost je patrná u mladších osob. Konkrétně tedy z 8 mladších osob je 7 z nich nespokojeno. Tyto výsledky naznačují, že by zaměstnavatel měl věnovat pozornost faktorům, které ovlivňují spokojenost zaměstnanců, a snažit se zlepšit pracovní podmínky a prostředí tak, aby se zvýšila motivace a angažovanost zaměstnanců. Vysoká míra nespokojenosti a fluktuace zaměstnanců může mít negativní dopad na produktivitu a celkovou výkonnost organizace.

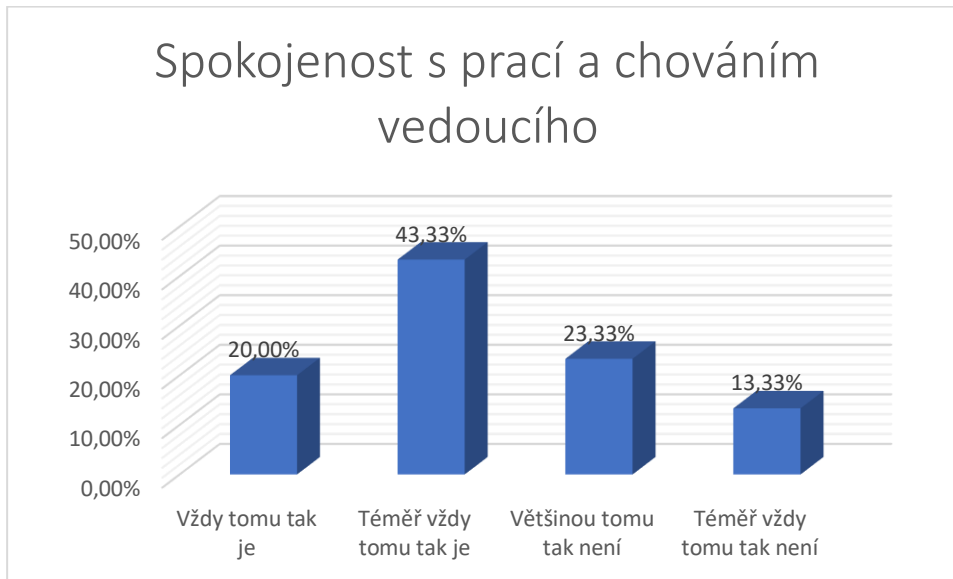
8. Vyhovuje vám pracovní doba?



Graf 7 Výsledky dotazníku, zdroj vlastní zpracování

Z výsledků uvedených v grafu vyplývá, že 60 % zaměstnanců je s pracovní dobou spokojeno. Konkrétně 23,33 % (7 respondentů) uvedlo, že jim pracovní doba vyhovuje určitě, a 36,67 % (11 respondentů) zvolilo možnost spíše ano. Na druhou stranu 40 % zaměstnanců vyjádřilo nespokojenost s pracovní dobou. 23,33 % (7 respondentů) uvedlo, že jim pracovní doba spíše nevyhovuje, a 16,67 % (5 respondentů) zvolilo možnost určitě ne. Tyto výsledky naznačují, že ačkoli většina zaměstnanců je s pracovní dobou spokojena, existuje významná část pracovníků, pro které současná pracovní doba není vyhovující. Pro zvýšení celkové spokojenosti zaměstnanců by bylo vhodné zvážit úpravu pracovní doby nebo zavést flexibilnější pracovní režim, které by lépe vyhovovaly individuálním potřebám zaměstnanců. Což však ve směnném provozu není možné.

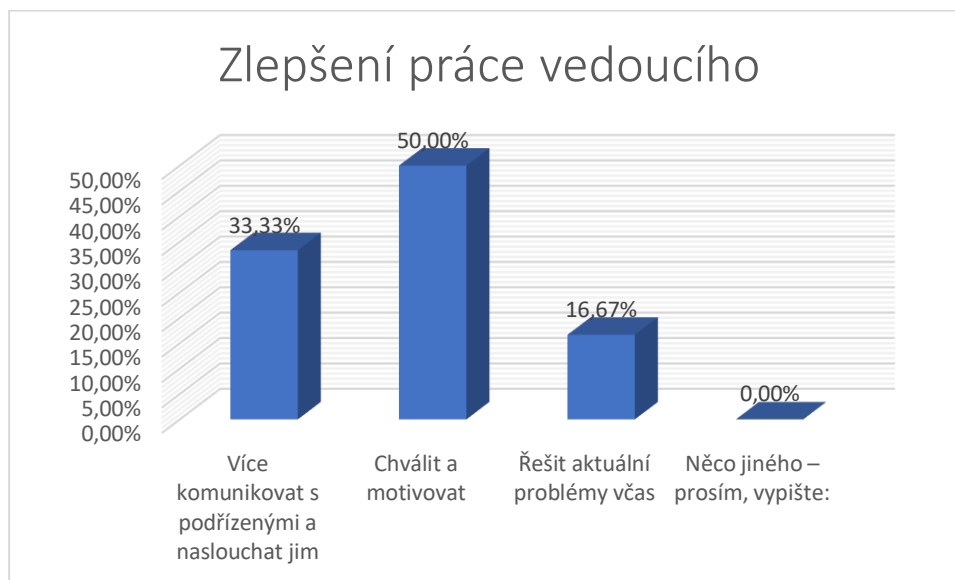
9. Jste spokojen/a s prací a chováním Vašeho vedoucího?



Graf 8 Výsledky dotazníku, zdroj vlastní zpracování

Z celkového počtu respondentů 20 % uvedlo, že jsou vždy spokojeni s prací a chováním svého vedoucího. Největší část respondentů, konkrétně 43,33 %, zvolila možnost „téměř vždy tomu tak je“, což naznačuje převážně pozitivní hodnocení. Na druhou stranu, 23,33 % respondentů uvedlo, že většinou nejsou spokojeni s prací a chováním svého vedoucího. Dalších 13,33 % zvolilo možnost „téměř vždy tomu tak není“, vyjadřující významnou nespokojenost. Celkově lze říci, že více než 60 % respondentů je převážně spokojeno s prací a chováním svého vedoucího, zatímco přibližně 36 % vyjádřilo nespokojenost. Tyto výsledky mohou sloužit jako podnět pro vedení společnosti k bližšímu zkoumání příčin nespokojenosti a k implementaci opatření pro zlepšení vztahů mezi vedoucími a jejich podřízenými.

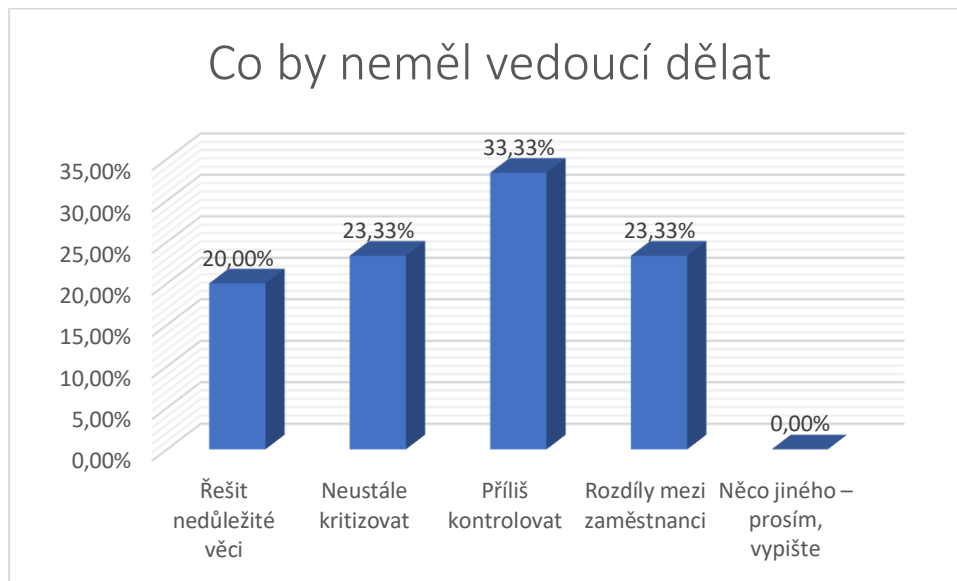
10. Co byste ocenil/a, aby Váš vedoucí začal dělat?



Graf 9 Výsledky dotazníku, zdroj vlastní zpracování

Pro zlepšení vztahu s vedoucími by ocenili zaměstnanci, aby jejich vedoucí začal více chválit a motivovat. Konkrétně tedy polovina respondentů (50 %) by si přála, aby je jejich nadřízený více chválil a motivoval. Třetina dotázaných (33,33 %) by ocenila, kdyby s nimi vedoucí více komunikoval a naslouchal jim. Zbývajících 16,67 % respondentů by uvítalo, aby jejich vedoucí řešil aktuální problémy včas. Je zřejmé, že pro zaměstnance je velmi důležitá motivace a pochvala od jejich nadřízeného. Tento aspekt může významně ovlivnit jejich pracovní výkon a spokojenost v zaměstnání. Stejně tak je podstatná efektivní komunikace a naslouchání ze strany vedoucího, což přispívá k budování důvěry a dobrých vztahů na pracovišti. Včasné řešení aktuálních problémů je také nezanedbatelným faktorem, který může předcházet eskalaci potíží a udržovat hladký chod pracoviště. Na tuto polootevřenou otázku poté žádný respondent neuvedl vlastní názor.

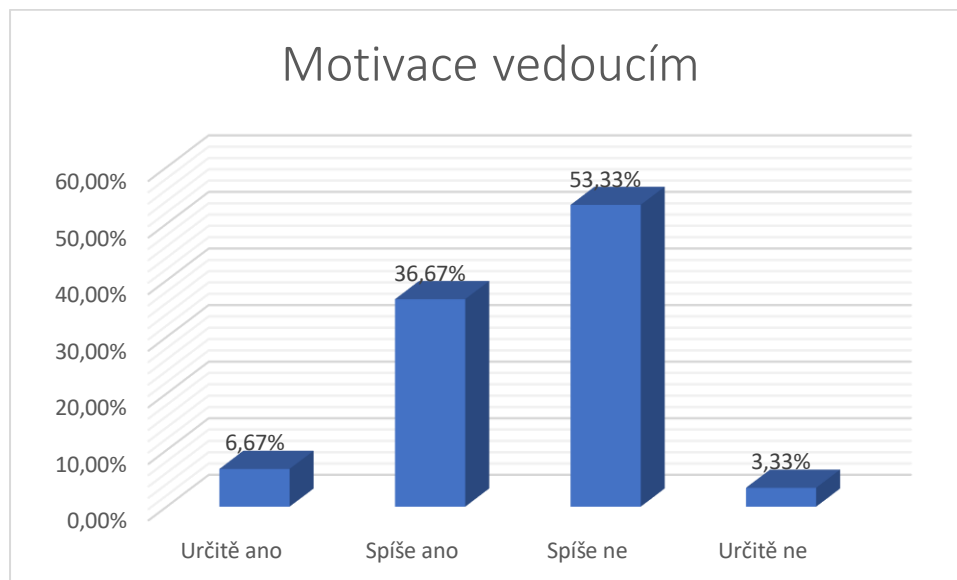
11. Co byste ocenil/a, aby Váš vedoucí přestal dělat?



Graf 10 Výsledky dotazníku, zdroj vlastní zpracování

Na druhou stranu by 33,33 % zaměstnanců ocenilo, kdyby je jejich vedoucí přestal příliš kontrolovat. Druhou nejčastější odpovědí bylo „neustále kritizovat“ a „rozdíly mezi zaměstnanci“, které shodně zvolilo 23,33 % respondentů. 20 % dotázaných by ocenilo, kdyby jejich vedoucí přestal řešit nedůležité věci. Žádný z respondentů neuvedl jinou možnost mimo nabízené odpovědi. Je tedy patrné, že by měli někteří vedoucí přehodnotit své manažerské postupy a snažit se více naslouchat potřebám a názorům svých podřízených.

12. Motivuje Vás vedoucí pracovník k lepším pracovním výkonům svými pochvalami?



Graf 11 Výsledky dotazníku, zdroj vlastní zpracování

Dalším problémem je, to, že současné pochvaly od vedoucího pracovníka zaměstnanec příliš nemotivují k pracovním výkonům. Konkrétně tedy jen 2 zaměstnanci (6,67 %) uvedli, že je pochvaly určitě motivují, a 11 (36,67 %) respondentů zvolilo možnost „spíše ano“. Na druhou stranu 16 respondentů (53,33 %) odpovědělo, že nejsou ze strany vedoucích motivováni a 1 respondent (3,33 %) zvolil možnost určitě ne. Tato zjištění poukazují na důležitost zlepšení pozitivní zpětné vazby a ocenění ze strany vedoucích pracovníků. Je tomu tak proto, že pochvaly mohou výrazně přispět k vyšší spokojenosti zaměstnanců a jejich větší angažovanosti, což se v konečném důsledku odráží i na kvalitě odvedené práce a celkové produktivitě organizace.

13. Získáváte ve své práci některé z následujících odměn? Využíváte je? V případě že ne využil/a byste je? (kde 1 znamená organizace nabízí a využívám, 2 znamená organizace nabízí, ale nevyžívám, 3 nevím, 4 organizace nenabízí ale využil/a bych, 5 organizace nenabízí a nevyžil bych)

	1	2	3	4	5
Dny volna navíc	30	0	0	0	0
Stravování dotované	30	0	0	0	0
Odkup výrobků	2	27	1	0	0
Využívání nástrojárny	9	22	1	0	0
Právní pomoc	10	20	0	0	0

Tabulka 2 Výsledky dotazníku, zdroj vlastní zpracování

Z tabulky je možné vypočítat, že všichni dotázaní pracovníci využívají nabízené dny volna navíc a také všichni uvedli, že využívají možnost stravování ve firmě. Odkup výrobků využívají jen dva dotázaní pracovníci. 27 dotázaných, tj. 90 % respondentů si je tohoto benefitu vědoma, ale nevyužívá jej. Jeden zaměstnanec neví o tomto benefitu. Nástrojárnu využívá pro své soukromé účely 30 % dotázaných, tj. 9 % respondentů. 22 osob využívá nástrojárnu a jeden respondent uvedl možnost nevím. Právní a jinou pomoc využívá celkem 10 jedinců, tj. 33,33 %. Zajímavé je, že se jedná spíše o mladší osoby. 20 dotázaných osob si je vědoma, že je tato pomoc ze strany firmy nabízena, ale dotázaní ji nevyužívají.

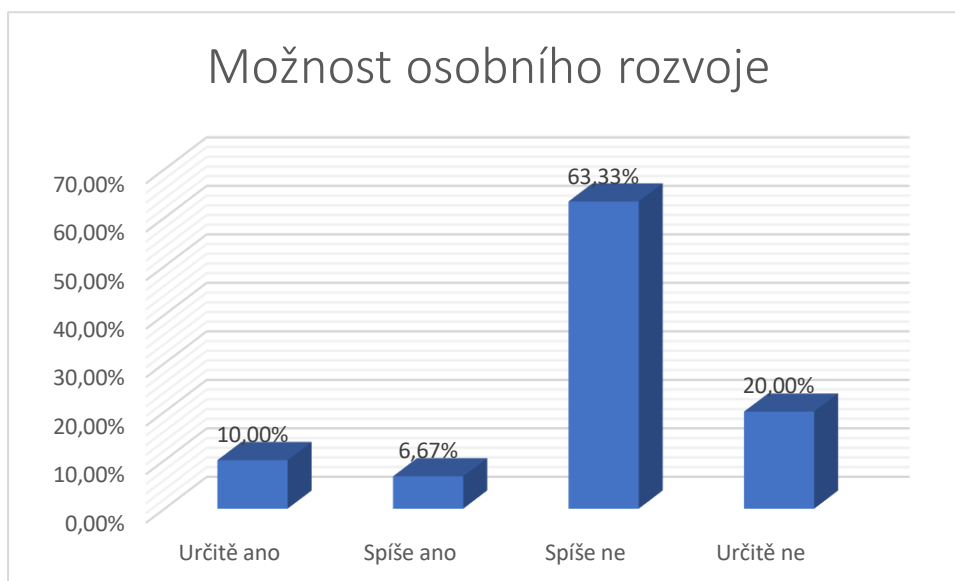
14. Co by Vás motivovalo k lepším výsledkům?



Graf 12 Výsledky dotazníku, zdroj vlastní zpracování

Podle výsledků dotazníku je patrné, že by zaměstnance k vyšším výkonům nejvíce motivovalo finanční ohodnocení (31,17 %) a více uznání za práci (31,17 %). Druhým nejčastěji zmiňovaným motivačním faktorem byl 13. plat (28,57 %). Možnost kariérního růstu (5,19 %) a větší podíl na rozhodování (3,90 %) byly považovány za méně důležité motivační faktory. Žádný z respondentů neuvedl jiné motivační faktory mimo nabízené možnosti. Z těchto výsledků vyplývá, že finanční odměny a uznání za odvedenou práci hrají klíčovou roli v motivaci zaměstnanců k vyšším výkonům. Zaměstnavatelé by se měli zaměřit na spravedlivé odměňování a poskytování zpětné vazby, aby podpořili angažovanost a produktivitu svých pracovníků

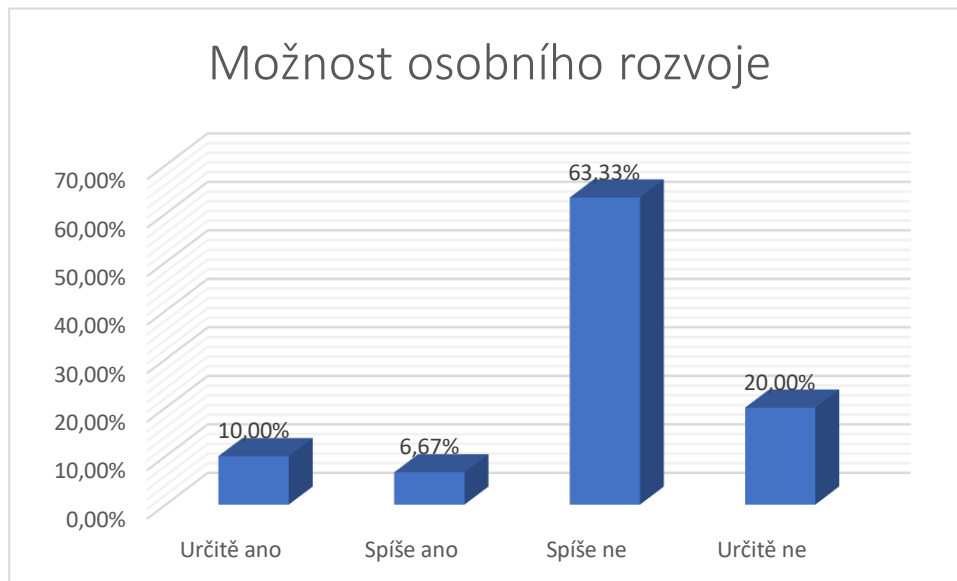
15. Nabízí vám firma možnost osobního rozvoje (školení, kurzy...)?



Graf 13 Výsledky dotazníku, zdroj vlastní zpracování

Výsledky průzkumu ukazují, že většina zaměstnanců firmy nemá dostatečné možnosti osobního rozvoje. Celých 63,33 % respondentů uvedlo, že jim firma spíše nenabízí možnosti školení a kurzů, a dalších 20 % dokonce tvrdí, že určitě ne. Pouze 10 % dotázaných se přiklání k možnosti „určitě ano“ a 6,67 % k „spíše ano“. Celkově tedy pouze 16,67 % zaměstnanců vnímá, že jim firma poskytuje adekvátní příležitosti k osobnímu rozvoji. Tyto výsledky naznačují, že by firma měla věnovat větší pozornost vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců. Investice do lidského kapitálu je klíčová pro udržení konkurenceschopnosti a zvyšování produktivity práce.

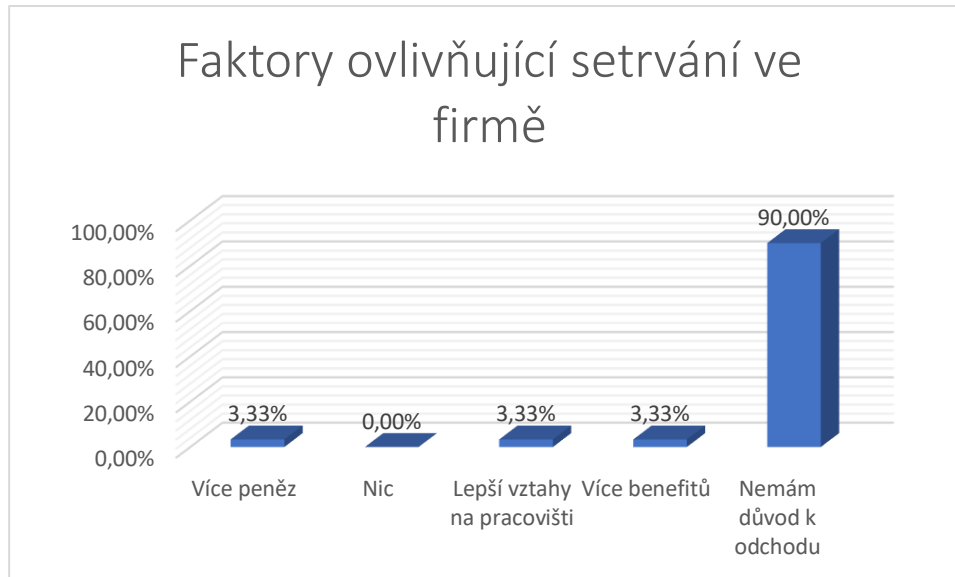
16. Měl/a byste zájem o větší možnost osobního rozvoje (více školení)?



Graf 14 Výsledky dotazníku, zdroj vlastní zpracování

Výše uvedené informace dokládají, že zaměstnanci nemají o vzdělávání a další osobní rozvoj zájem. Konkrétně tedy odpovědělo 19 (63,33 %) respondentů, že by o tuto možnost neměli spíše zájem. Další 3 respondenti (10,00 %) uvedlo, že by o více školení měli zájem. Avšak 2 respondenti (6,67 %) uvedli, že by o tuto možnost spíše měli zájem a dalších 20 % by určitě nemělo zájem. Nezájem respondentů je identifikován převážně u respondentů starších. Tyto informace mohou být užitečné pro vedení společnosti při plánování a realizaci programů osobního rozvoje a školení pro své zaměstnance.

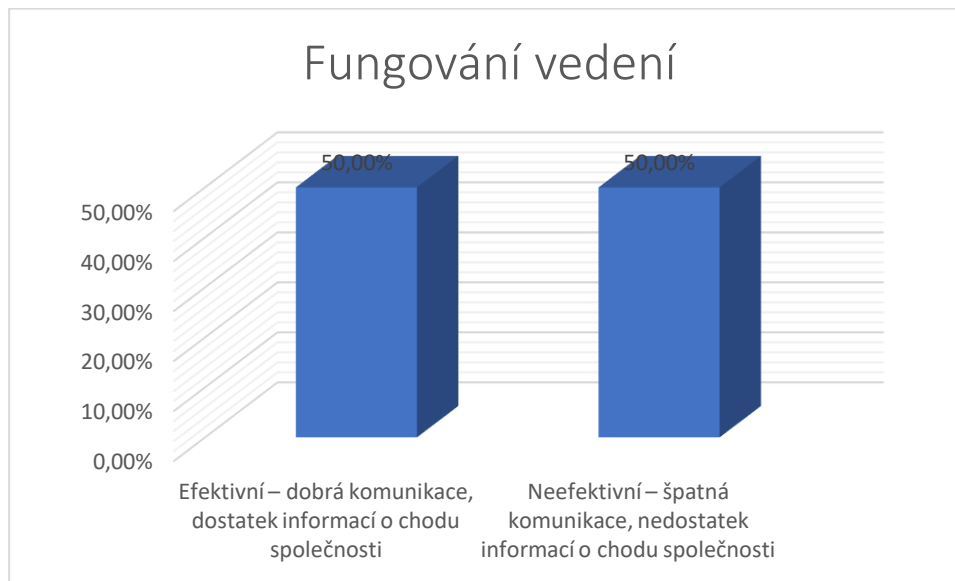
17. Pokud by se stávající situace ve společnosti nezměnila (zůstal stejný mzdový systém, benefitní systém, komunikace s pracovníky) byl by to důvod k odchodu? Co by váš přimělo zůstat?



Graf 15 Výsledky dotazníku, zdroj vlastní zpracování

Výsledky uvedené v grafu ukazují, že největší část respondentů, celých 90 %, uvedla, že nemají důvod k odchodu. 3 respondenti mají důvod k odchodu. Přitom by je přimělo zůstat více benefitů, jak uvedl pracovník, lepší vztahy na pracovišti, jak uvedl druhý pracovník a třetí uvedl více peněz.

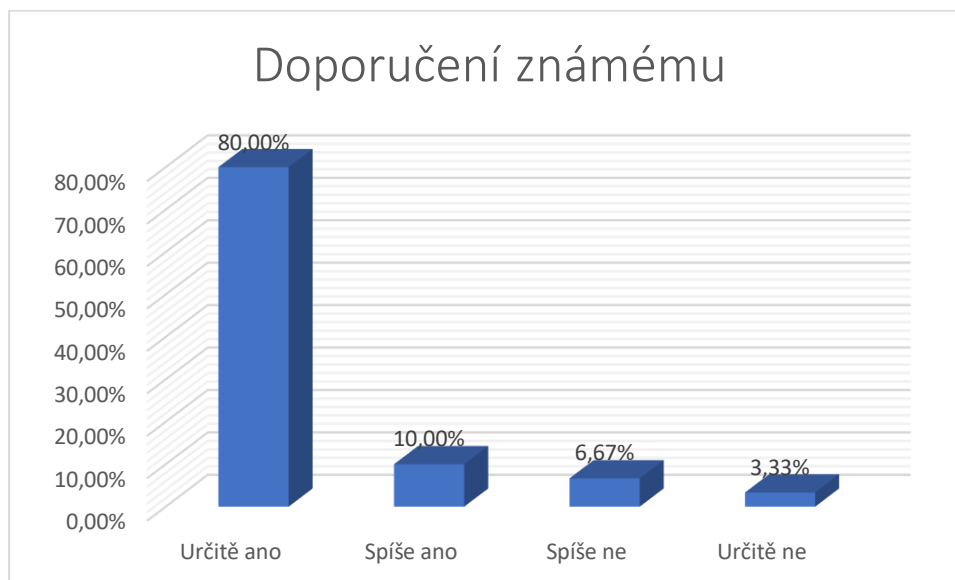
18. Jak byste popsal/a fungování vedení společnosti?



Graf 16 Výsledky dotazníku, zdroj vlastní zpracování

Výsledky průzkumu ukazují, že názory zaměstnanců na fungování vedení společnosti jsou rozděleny přesně na polovinu. 50 % respondentů považuje vedení za efektivní, s dobrou komunikací a dostatečným množstvím informací o chodu společnosti. Naproti tomu druhá polovina hodnotí fungování vedení jako neefektivní, se špatnou komunikací a nedostatkem informací. Tento výsledek naznačuje, že ve společnosti existují významné nedostatky v oblasti interní komunikace a předávání informací. Je zřejmé, že polovina zaměstnanců se cítí nedostatečně informována a vnímá komunikaci ze strany vedení jako neefektivní. Pro zdravé fungování společnosti a spokojenost zaměstnanců je klíčové, aby vedení zlepšilo své komunikační procesy a zajistilo, že všichni zaměstnanci budou mít dostatek relevantních informací o dění ve firmě.

19. Doporučil/a byste společnost své známé/svému známému?



Graf 17 Výsledky dotazníku, zdroj vlastní zpracování

Výsledky otázky ukazují velmi pozitivní zpětnou vazbu od respondentů. 80 % dotázaných (24 osob) by firmu určitě doporučilo jako zaměstnavatele svým známým. Dalších 10 % (3 osoby) by firmu spíše doporučilo. Pouze 6,67 % respondentů (2 osoby) by firmu spíše nedoporučilo a 3,33 % (1 osoba) by ji určitě nedoporučilo. Tyto výsledky naznačují, že firma má mezi svými zaměstnanci velmi dobrou reputaci a většina z nich je ochotna ji doporučit i svým známým. To je pro firmu velmi pozitivní zpráva a svědčí o spokojenosti zaměstnanců a dobrém pracovním prostředí.

2.4.2 Vyhodnocení výzkumných otázek

VO1: Jaká je celková spokojenost zaměstnanců se současným systémem odměňování a benefitů?

Celková spokojenost zaměstnanců se současným systémem odměňování a benefitů je poměrně dobrá, ale existuje zde prostor pro zlepšení. Pozitivně je možné hodnotit to, že 60 % zaměstnanců je spokojeno s výší finanční odměny, 66,7 % ji považuje za konkurenceschopnou. Všichni zaměstnanci využívají benefity jako dny volna navíc a dotované stravování. Na druhou stranu 40 % zaměstnanců není spokojeno s výší finanční odměny, 90 % zaměstnanců vnímá omezené možnosti kariérního růstu,

zaměstnanci by ocenili více chvály, motivace a komunikace od vedoucích i rozsáhlejší možnosti osobního rozvoje a školení.

VO2: Jsou zaměstnanci spokojeni s pracovním prostředím a vybavením pracoviště?

Většina zaměstnanců je spokojena s pracovním prostředím a vybavením pracoviště. Konkrétně 90 % respondentů uvedlo, že jejich pracoviště je vždy nebo téměř vždy plně vybaveno a umožňuje jim pohodlně pracovat a soustředit se. Pouze 10 % vyjádřilo nespokojenost. 90 % respondentů je spokojeno se zázemím na pracovišti (stravovací možnosti, šatny). Jen nepatrná část (10 %) vyjádřila určitou míru nespokojenosti, přičemž nespokojeny jsou se zázemím ženy. Mezi důvody nespokojenosti se zázemím patří: nevyhovující pracovní prostředí (zastaralé vybavení), nedostatečný úklid, nespokojenost s pokrmy v rámci obědů, chybějící relaxační zóna a dotované nápoje (káva, čaj).

VO3: Jak zaměstnanci vnímají své možnosti profesního růstu a osobního rozvoje ve firmě?

Na tuto výzkumnou otázku je možné odpovědět, že zaměstnanci mají omezené možnosti profesního růstu a osobního rozvoje. Většina zaměstnanců (90 %) má pocit, že nemají příliš možností profesního růstu ve firmě. Firma nenabízí dostatečné možnosti osobního rozvoje formou školení a kurzů. Celkem 83 % zaměstnanců uvedlo, že jim firma spíše nebo určitě nenabízí tyto příležitosti. Přitom 73 % by o větší možnosti rozvoje mělo zájem.

VO4: Jaký je vztah mezi zaměstnanci a jejich přímými nadřízenými a jak ovlivňuje jejich motivaci a pracovní výkon?

Vztah mezi zaměstnanci a jejich přímými nadřízenými je ve zkoumané společnosti převážně pozitivní, ale existuje zde prostor pro zlepšení. Více než 60 % respondentů je spokojeno s prací a chováním svého vedoucího, zatímco přibližně 36 % vyjádřilo nespokojenost. Zaměstnanci by ocenili, kdyby je jejich vedoucí více chválil a motivoval (50 %), více s nimi komunikoval a naslouchal jim (33,3 %) a včas řešil aktuální problémy (16,7 %). Naopak by zaměstnanci ocenili, kdyby je vedoucí přestal příliš kontrolovat (33,3 %), neustále kritizovat (23,3 %) a dělat rozdíly mezi zaměstnanci (23,3 %). Současné pochvaly od vedoucích pracovníků zaměstnance příliš nemotivují k lepším pracovním výkonům. Pouze 43,3 % respondentů uvedlo, že je pochvaly motivují, zatímco 56,7 % není ze strany vedoucích motivováno.

2.5 SWOT analýza a doporučení

V následující tabulce je patrná SWOT analýza personální činnosti vybrané společnosti Pedaplast s.r.o.

<p>Silné stránky</p> <p>Stabilní pozice na trhu</p> <p>Široké portfolio výrobků</p> <p>Snaha o maximální soběstačnost</p> <p>Nízká fluktuace</p> <p>Dostatek pracovníků</p> <p>Vysoká míra zaměstnanecké jistoty</p> <p>Benefity pro zaměstnance</p> <p>Pozitivní zpětná vazba od zaměstnanců</p>	<p>Slabé stránky</p> <p>Absence samostatného personálního oddělení</p> <p>Neexistence personální strategie</p> <p>Omezené možnosti profesního růstu</p> <p>Nedostatečné možnosti osobního rozvoje</p> <p>Nedostatečná motivace od vedoucích pracovníků</p> <p>Nespokojenost mladších pracovníků</p>
<p>Příležitosti</p> <p>Dostatek potenciálních pracovníků v obci</p> <p>Možnost vstupu na nové trhy</p> <p>Rozšíření portfolia výrobků</p> <p>Rozvoj technologií – pokles potřeby zaměstnanců</p> <p>Využití spolupráce se školami</p>	<p>Hrozby</p> <p>Konkurenční tlak</p> <p>Hrozba ekonomického prostředí, pokles zakázek – propouštění</p> <p>Hrozba změny legislativy v oblasti personální</p> <p>Hrozba vstupu nové konkurence na trh</p>

Tabulka 3 SWOT analýza, zdroj vlastní zpracování

SWOT analýza ukazuje, že firma má několik silných stránek, jako je nízká fluktuace zaměstnanců, dostatek pracovníků a poskytování různých benefitů. Na druhou stranu, absence samostatného personálního oddělení, nedefinovaná personální strategie a omezené možnosti profesního růstu představují významné slabiny. Firma má příležitosti ke zlepšení, zejména v oblasti rozvoje trhu a nových výrobků či rozšíření

technologií. Na druhou stranu existuje hrozba nové konkurence, stávající konkurence či především legislativní změny.

Na základě uvedeného je možné stanovit doporučení ke zlepšení současné situace, jak je patrné níže.

Zřízení samostatného personálního oddělení:

I když firma aktuálně nemá samostatné personální oddělení kvůli snaze minimalizovat náklady, doporučuje se zvážit zřízení alespoň jednoho pracovníka, který by se specializoval na personální činnosti. Tento krok by mohl zlepšit efektivitu školení, péče o zaměstnance, interní komunikaci i nábor nových pracovníků.

Definování personální strategie:

Firma by měla vypracovat jasnou personální strategii, která by zahrnovala plány na nábor, školení, rozvoj a udržení zaměstnanců. Tato strategie by měla být v souladu s dlouhodobými cíli firmy a měla by zahrnovat i plány na adaptaci na technologické změny, jako je automatizace a robotizace.

Zlepšení komunikace a vztahů mezi vedoucími a zaměstnanci:

Výsledky dotazníku ukazují, že existuje prostor pro zlepšení komunikace mezi vedoucími a zaměstnanci. Doporučuje se zavést pravidelné schůzky, kde by vedoucí naslouchali potřebám a názorům zaměstnanců, a zlepšit zpětnou vazbu a pochvaly za dobře odvedenou práci. Především se jeví vhodné i roční teambuildingové akce, které by mohly zlepšit celkovou komunikaci. Je vhodné také zavést interní plán komunikace, kde by bylo stanoveno, jak rychle musí zaměstnanci odpovídat na emaily, jak by měli vedoucí pracovníci reagovat na potřeby svých zaměstnanců. Vhodné je zavést také např. interní schránku s anonymními připomínkami.

Zvýšení možností profesního růstu a osobního rozvoje:

Většina zaměstnanců uvedla, že nemají dostatečné možnosti profesního růstu a osobního rozvoje. Je to dáno tím, že firma je malá, a není zde možnost k růstu. Je však možné realizovat různé školení, které by mohlo také zvýšit motivaci. Za vhodné se jeví např. online kurzy.

Zlepšení pracovního prostředí a zázemí:

Někteří zaměstnanci vyjádřili nespokojenost se zázemím na pracovišti, jako je stravování, šatny a relaxační zóny. Doporučuje se provést revizi a modernizaci těchto prostor, aby byly více vyhovující pro potřeby zaměstnanců.

Zvýšení benefitů:

Benefity jsou klíčovými motivačními faktory pro zaměstnance. Není nutné realizovat rozsáhlé benefity, které jsou finančně náročné. Postačující jsou např. dotované nápoje na pracovišti, s cílem zvýšit spokojenost a motivaci zaměstnanců.

Podpora týmové spolupráce a dobrých vztahů na pracovišti:

Pro zlepšení pracovního prostředí a snížení fluktuace je důležité podporovat týmovou spolupráci a dobré vztahy mezi zaměstnanci. Firma by mohla organizovat teambuildingové akce, společenské události a další aktivity, které posílí týmového ducha.

Implementace těchto doporučení by měla přispět k celkovému zlepšení personálních činností ve společnosti, zvýšení spokojenosti a motivace zaměstnanců a tím i k vyšší produktivitě a úspěšnosti firmy.

2.6 Shrnutí empirické sondy

Empirické šetření proběhlo pomocí kvantitativního dotazníku, s obsahem 19 otázek, položeným zaměstnancům firmy Pedaplast s.r.o.

Z provedeného výzkumu můžeme říct, že většina zaměstnanců, do níž spadají starší zaměstnanci, je spokojená s výší a metodou odměňování. Do nespokojené menšiny zapadají mladší zaměstnanci.

Naprostá většina zaměstnanců je spokojená s prostředím a vybavením pracoviště. Nespokojenost vyplývá z nemožnosti poskytnutí čaje a kávy na pracovišti, z důvodu možnosti nežádoucí kontaminace výrobků ve výrobě.

Z důvodu přesně stanovených pracovních pozic s velkým rozdílem kvalifikace, je profesní postup velmi obtížný. Kvalifikovanějším zaměstnancům jsou stanovena povinná školení, avšak u nekvalifikovaných zaměstnanců, jenž pokrývají většinu pozic, nejsou školení nutná, to však většina zaměstnanců nevidí jako problém.

Největší rezervy byli zjištěny u vztahu mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným, kdy ze strany nadřízeného je poskytnuto málo motivace a chvály, na druhou stranu zase nadmíra kontroly a kritiky. Jenže díky negativní poznámce zaměstnance ohledně kritiky, firma již 10 let funguje s minimem reklamací od zákazníků.

Zjištěné výsledky šetření může firma využít k budoucímu zlepšení mezilidských vztahů na pracovišti, zlepšení zázemí firmy, zvýšení informovanosti zaměstnanců.

ZÁVĚR

Lidský faktor je základním stavebním kamenem pro využití ostatních zdrojů a chod celé organizace bez ohledu na jejíž velikost. Význam personálních činností může být i v dnešní době podceňován a opomíjen a vede k přebytku či nedostatku kvalifikované pracovní síly. Práce je zaměřena na vybranou společnost, ve které prostřednictvím kvantitativního výzkumu analyzujeme pracovní spokojenost, její dílčí faktory a vybrané motivační činitele.

Za silné stránky uskutečněného výzkumu lze považovat využití dotazníku, jenž je potřebný pro získání informací od velkého počtu respondentů. Další silnou stránkou bylo zjištění potřebných optimalizací od systému odměňování až po vzdělání a rozvoj zaměstnanců vedoucí k maximálnímu využití jejich potenciálu a schopností. V neposlední řadě lze považovat za silnou stránku anonymitu, jenž poskytla konkrétním zaměstnancům možnost vyplnit dotazník pravdivě a bez diskriminace.

Za jednu ze slabých stránek je považováno zjištění, že v současné době nemá zmíněná malá firma samostatné personální oddělení. To může negativně ovlivnit časovou náročnost při řešení personálních činností. Další slabou stránkou jsou jistě omezené možnosti kariérního růstu, obzvláště kvůli nedostatečným možnostem osobního rozvoje. To lze považovat za významný faktor nespokojenosti zaměstnanců. Není však možné vyvodit jednoznačné závěry a tuto informaci je třeba podrobit dalšímu zkoumání

Konkrétní doporučení pro vedení společnosti je lepší komunikace podřízenými, kdy bylo uvedeno že by zaměstnanci ocenili více motivace a pochval. Také se nesmí zapomenout na nové možnosti profesního růstu a osobního rozvoje.

V důsledku výše uvedených závěrů lze konstatovat, že cíl práce byl splněn dle zadání uvedeného v úvodní části.

SEZNAM LITERATURY A OSTATNÍCH ZDROJŮ

- [1] ARMSTRONG, M. TAYLOR (2007): Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy
10. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3
- [2] BĚLOHLÁVEK (2009): František. Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky.
Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2313-6 t
- [3] BLAŽEK, L. (2014): Management: organizování, rozhodování.
Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4429-2
- [4] ČSU (2024): Staitstiky firem, [cit. 11.4.2024].
Dostupné z URL: <https://www.czso.cz/>
- [5] DVOŘÁKOVÁ, Z. (2006): Metody personální práce-cvičebnice.
Praha: Oeconomica ISBN 80-245-1118-5
- [6] DVOŘÁKOVÁ, Z. (2012) Řízení lidských zdrojů.
1. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [7] EU (2015), Uživatelská příručka k definici malých a středních podniků
Lucemburk: Úřad pro publikace Evropské unie. ISBN 978-92-79-45310-6
- [8] MICHAL BUREŠ (2017)
Jaký podíl HDP tvoří malé a střední podniky? Jsou opravdu, tak důležité?
Dostupné z URL: https://www.finance.cz/501303-male-a-stredni-podniky/#google_vignette
- [9] FOLVARČNÁ, A. (2005): Malé a střední podnikání.
Ostrava: Vysoká škola podnikání. ISBN 80-86764-40-0
- [10] HANZELKOVÁ, A. (2009): Strategický marketing. Teorie pro praxi.
Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-740-0120-8.
- [11] Harney, B., Gilman, M., Mayson, S., & Raby, S. (2022). Prohloubení porozumění HRM v malých a středních podnicích (MSP): kritické otázky a vyhlídky do budoucna.
The International Journal of Human Resource Management , 33 (16), 3175–3196.
Dostupné z URL: <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2109375>
- [12] HRONÍK, F. (2007): Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení.
V Brně: MotivPress. ISBN 978-80-254-0698-4.
- [13] JANA TRNKOVÁ (2004) Společenská odpovědnost firem
Dostupné z URL: https://neziskovky.cz/data/vyzkum_CSR_BLF_2004txt8529.pdf

- [14] Justice (2012) Úplný výpis z obchodního rejstříku PEDAPLAST s.r.o.
Dostupné z URL: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=708813&typ=UPLNY>
- [15] KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. (2001): Řízení lidských zdrojů.
1 vyd.
Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-389-2
- [16] KOCIÁNOVÁ, R. (2010): Personální činnosti a metody personální práce.
Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3
- [17] KOK, J. (2003): Human Resource Management within small and medium-sized enterprises.
Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích
EIM Business and Policy Research, Scales Research Reports.
Dostupné z URL: https://www.researchgate.net/publication/5012668_Human_Resource_Management_within_small_and_medium-sized_enterprises
- [18] KOUBEK, J. (2011): Personální práce v malých a středních firmách 4. aktualizované a doplněné vydání.
Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3823-9
- [19] KOUBEK, J. (2002): Personální řízení 2: Část 1. 1. vyd.
Praha: VŠE v Praze. ISBN 80-245-0279-8.
- [20] KOUBEK, J. (2015): Řízení lidských zdrojů.
Praha: Management press. ISBN 978-80-7261-288-8
- [21] KOUBEK, J. (2007): Řízení lidských zdrojů.
Praha: Management press. ISBN 8072611682
- [22] KOUBEK, J. (2012): Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. rozšířené a doplněné vydání.
Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [23] LUKÁŠOVÁ, R. (2010) Organizační kultura a její změna. 1. vyd.
Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2951-0
- [24] MALLXA, T. (2007): Základy strategického řízení a rozhodování.
Praha: Grada. ISBN 8024719118.
- [25] MPO (2019) Zpráva o vývoji podnikatelského prostředí v České republice v roce 2018

Dostupné z URL: <https://www.mpo.gov.cz/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategickedokumenty/zprava-o-vyvoji-podnikatelskeho-prostredi-v-ceske-republice-v-roce-2018--251001>

- [26] Nařízení Komise (ES) č. 70/2001 (2001) O použití článků 87 a 88 Smlouvy o ES na státní podpory malým a středním podnikům

Dostupné z URL: <https://www.mpo.gov.cz/assets/dokumenty/30080/40534/481564/priloha007.pdf>

- [27] Novinky (2012) Malé a střední podniky pokulhávají ve vzdělávání svých zaměstnanců

Dostupné z URL: <https://www.novinky.cz/clanek/veda-skoly-male-a-stredni-podniky-pokulhavaji-ve-vzdelavani-svych-zamestnancu-154586>

- [28] NVF (2013) Projekt: KONCEPT – Zajištění koncepčního řešení v oblasti podpory vzdělávání zaměstnanců malých a středních podniků

Dostupné z URL: <http://www.nvf.cz/assets/docs/52f02209f72283d9d60063bfedf7f75d/536-0/e-kniha-proc-a-jak-rozvijet-lidske-zdroje-v-msp.pdf>

- [29] PEDAPLAST (2022)

Dostupné z URL: <https://pedaplast.cz/>

- [30] POSPÍŠILOVÁ, Klára (2017) Analýza náborového a výběrového procesu v malé organizaci.

Online. Diplomová práce.

Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií.

Dostupné z URL: https://is.muni.cz/th/wdf7t/Diplomova_prace.pdf

- [31] SCHEIN, E.H. (1969) Psychologie organizace.

Praha: ORBIS. ISBN 11-021-69

- [32] STRAKOVÁ, J. (2020): Malé a střední podniky v ČR – současnost a vize.

Praha: Grada. ISBN 978-80-271-1747-5.

- [33] STÝBLO, J. (2003): Personální řízení v malých a středních podnicích.

Management press. ISBN 80-7261-097-X

- [34] SYNEK, M. (2010): a kol., Podniková ekonomika. 5., přeprac. a dopl. vyd.

Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-336-3.

- [35] ŠIKÝŘ, M. (2012): Personalistika pro manažery a personalisty.

Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4151-2

- [36] ŠIKÝŘ, M. (2016): Personalistika pro manažery a personalisty.
Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5870-1.
- [37] TOMEK, G. VÁVROVÁ, V. (2014): Integrované řízení výroby. Od operativního řízení výroby k dodavatelskému řetězci.
Praha: Grada. ISBN 8024744864
- [38] Tsai, Janet. (2010)
Žádost o postgraduální výzkumné stipendium Národní vědecké nadace: Osobní prohlášení a návrh výzkumu.
National Science Foundation Graduate Research Fellowship Application: Personal Statement & Research Proposal.
Dostupné z URL: https://www.researchgate.net/publication/337172049_Tsai_2010_National_Science_Foundation_Graduate_Research_Fellowship_Application_Personal_Statement_Research_Proposal
- [39] VEBER, J., SRPOVÁ, J. (2012): Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd.
Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4520-6
- [40] VODÁČEK, L. a O. VODÁČKOVÁ. (2009): Moderní management v teorii a praxi. 2., rozš. vyd.
Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-197-3
- [41] VOJTOVIČ, S. (2011): Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů. 1. vyd.
Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3948-9.
- [42] zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (2012)
Dostupné z URL: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>
- [43] Zaměstnanecké benefity (2018)
Nejoblíbenější zaměstnanecké benefity
Edenred
Dostupné z URL: <https://www.edenred.cz/clanky/nejoblibenejsi-zamestnanecke-benefity>

SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

(Sb., § 420 zákona č. 89/2012 Sb. občanský zákoník (nový) - znění od 01.04.2024, 2024)

„Tedy je to organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.“ 3

(Sb., § 502 zákona odst. 1 zákona č. 89/2012 Sb. občanský zákoník (nový) - znění od 01.04.2024, 2024)

„samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele“ 3

(Schein, 1969)

„racionální koordinace činností určitého počtu lidí k dosažení určitého společného účelu nebo cíle na základě dělby práce a funkcí a na základě hierarchie autority a odpovědnosti“ 4

SEZNAM ILUSTRACÍ A DALŠÍCH PŘÍLOH

Ilustrace

Obrázek 1 Rozdělení firem, zdroj [8].....	6
---	---

Tabulky

Tabulka 1 Statistiky firem, zdroj [5]	8
Tabulka 2 Výsledky dotazníku, zdroj vlastní zpracování.....	39
Tabulka 3 SWOT analýza, zdroj vlastní zpracování	47

Seznam grafů

Grafy

Graf 1 Výsledky dotazníku, zdroj vlastní zpracování	28
Graf 2 Výsledky dotazníku, zdroj vlastní zpracování	29
Graf 3 Výsledky dotazníku, zdroj vlastní zpracování	30
Graf 4 Výsledky dotazníku, zdroj vlastní zpracování	31
Graf 5 Výsledky dotazníku, zdroj vlastní zpracování	32
Graf 6 Výsledky dotazníku, zdroj vlastní zpracování	33
Graf 7 Výsledky dotazníku, zdroj vlastní zpracování	34
Graf 8 Výsledky dotazníku, zdroj vlastní zpracování	35
Graf 9 Výsledky dotazníku, zdroj vlastní zpracování	36
Graf 10 Výsledky dotazníku, zdroj vlastní zpracování	37
Graf 11 Výsledky dotazníku, zdroj vlastní zpracování	38
Graf 12 Výsledky dotazníku, zdroj vlastní zpracování	40
Graf 13 Výsledky dotazníku, zdroj vlastní zpracování	41
Graf 14 Výsledky dotazníku, zdroj vlastní zpracování	42
Graf 15 Výsledky dotazníku, zdroj vlastní zpracování	43
Graf 16 Výsledky dotazníku, zdroj vlastní zpracování	44
Graf 17 Výsledky dotazníku, zdroj vlastní zpracování	45

Seznam příloh

Rozhovor

Rozhovor 1 osnova rozhovoru, vlastní zpracování	66
Rozhovor 2 přepis rozhovoru, vlastní zpracování.....	67
Rozhovor 3 přepis rozhovoru, vlastní zpracování.....	68
Rozhovor 4 přepis rozhovoru, vlastní zpracování.....	68
Rozhovor 5 přepis rozhovoru, vlastní zpracování.....	68
Rozhovor 6 přepis rozhovoru, vlastní zpracování.....	69
Rozhovor 7 přepis rozhovoru, vlastní zpracování.....	69
Rozhovor 8 přepis rozhovoru, vlastní zpracování.....	69
Rozhovor 9 přepis rozhovoru, vlastní zpracování.....	70
Rozhovor 10 přepis rozhovoru, vlastní zpracování.....	70
Rozhovor 11 přepis rozhovoru, vlastní zpracování.....	70
Rozhovor 12 přepis rozhovoru, vlastní zpracování.....	71

Dotazník

Dotazník 1 vlastní zpracování.....	61
Dotazník 2 vlastní zpracování.....	61
Dotazník 3 vlastní zpracování.....	61
Dotazník 4 vlastní zpracování.....	61
Dotazník 5 vlastní zpracování.....	61
Dotazník 6 vlastní zpracování.....	62
Dotazník 7 vlastní zpracování.....	62
Dotazník 8 vlastní zpracování.....	62
Dotazník 9 vlastní zpracování.....	62
Dotazník 10 vlastní zpracování.....	62
Dotazník 11 vlastní zpracování.....	63
Dotazník 12 vlastní zpracování.....	63
Dotazník 13 vlastní zpracování.....	63
Dotazník 14 vlastní zpracování.....	64
Dotazník 15 vlastní zpracování.....	64
Dotazník 16 vlastní zpracování.....	64
Dotazník 17 vlastní zpracování.....	64
Dotazník 18 vlastní zpracování.....	65
Dotazník 19 vlastní zpracování.....	65

Dotazník:

Vážená paní, vážený pane.

Dotazník, jenž před vámi právě leží, slouží ke zpracování a zhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců ve firmě Pedaplast. Vyplnění nezabere déle než 10minut. Poskytne nám cenné informace, jimž poslouží jako zpětná vazba vedení společnosti a bude nezbytnou součástí materiálu pro vypracování mé bakalářské práce.

Dotazník je zcela anonymní.

Celkové výsledky se předloží vedení společnosti. Proto je ve Vašem zájmu, odpovídat na otázky pravdivě. Po vyplnění prosím vložte dotazník do přiložené obálky a následně jej odevzdejte na účtárně.

Předem vám mockrát děkuji za Váš čas a ochotu spolupracovat.

Vít Nezbeda

1. Jste spokojeni s výší finanční odměny?

<i>Určitě ano</i>	<i>Spíše ano</i>	<i>Spíše ne</i>	<i>Určitě ne</i>

Dotazník 1 vlastní zpracování

2. Myslíte si, že je výše finanční odměny konkurenceschopná s jinými podniky?

<i>Určitě ano</i>	<i>Spíše ano</i>	<i>Spíše ne</i>	<i>Určitě ne</i>

Dotazník 2 vlastní zpracování

3. Jste spokojen/a se zázemím na pracovišti (stravovací možnosti, šatny...)?

<i>Vždy tomu tak je</i>	<i>Téměř vždy tomu tak je</i>	<i>Spíše ne</i>	<i>Téměř vždy tomu tak není</i>

Dotazník 3 vlastní zpracování

4. Pokud jste uvedli v předchozí otázce odpověď ne, proč tomu tak je?

--

Dotazník 4 vlastní zpracování

5. Je vaše pracoviště plně vybaveno a umožňuje Vám pohodlně pracovat a soustředit se na práci?

<i>Vždy tomu tak je</i>	<i>Téměř vždy tomu tak je</i>	<i>Spíše ne</i>	<i>Téměř vždy tomu tak není</i>

Dotazník 5 vlastní zpracování

6. Máte možnost profesního růstu?

<i>Určitě ano</i>	<i>Spíše ano</i>	<i>Spíše ne</i>	<i>Určitě ne</i>

Dotazník 6 vlastní zpracování

7. Vaše práce Vás?

<i>Baví a naplňuje</i>	<i>Baví</i>	<i>Nebaví a nenaplňuje</i>	<i>Nebaví, čeká na příležitost k odchodu</i>

Dotazník 7 vlastní zpracování

8. Vyhovuje vám pracovní doba?

<i>Určitě ano</i>	<i>Spíše ano</i>	<i>Spíše ne</i>	<i>Určitě ne</i>

Dotazník 8 vlastní zpracování

9. Jste spokojen/a s prací a chováním Vašeho vedoucího?

<i>Vždy tomu tak je</i>	<i>Téměř vždy tomu tak je</i>	<i>Spíše ne</i>	<i>Téměř vždy tomu tak není</i>

Dotazník 9 vlastní zpracování

10. Co byste ocenil/a, aby Váš vedoucí začal dělat?

<i>Více komunikovat s podřízenými a naslouchat jim</i>	<i>Chválit a motivovat</i>	<i>Řešit aktuální problémy včas</i>
<i>Něco jiného, prosím vypište:</i>		

Dotazník 10 vlastní zpracování

11. Co byste ocenil/a, aby Váš vedoucí přestal dělat?

<i>Řešit nedůležité věci</i>	<i>Neustále kritizovat</i>	<i>Příliš kontrolovat</i>	<i>Rozdíly mezi zaměstnanci</i>
<i>Něco jiného, prosím vypište:</i>			

Dotazník 11 vlastní zpracování

12. Motivuje Vás vedoucí pracovník k lepším pracovním výkonům svými pochvalami?

<i>Určitě ano</i>	<i>Spíše ano</i>	<i>Spíše ne</i>	<i>Určitě ne</i>

Dotazník 12 vlastní zpracování

13. Získáváte ve své práci některé z následujících odměn? Využíváte je? V případě že ne využil/a byste je?

(kde 1 znamená organizace nabízí a využívám, 2 znamená organizace nabízí, ale nevyžívám, 3 nevím, 4 organizace nenabízí ale využil/a bych, 5 organizace nenabízí a nevyžil bych)

	1	2	3	4	5
<i>Dny volna navíc</i>					
<i>Stravování dotované</i>					
<i>Odkup výrobků</i>					
<i>Využívání nástrojárny</i>					
<i>Právní pomoc</i>					

Dotazník 13 vlastní zpracování

14. Co by Vás motivovalo k lepším výsledkům?

<i>Finanční ohodnocení</i>	<i>13. plat</i>	<i>Více uznání za práci</i>	<i>Větší podíl na rozhodování</i>	<i>Možnost kariérního růstu</i>
<i>Něco jiného, prosím vypište:</i>				

Dotazník 14 vlastní zpracování

15. Nabízí vám firma možnost osobního rozvoje (školení, kurzy...)?

<i>Určitě ano</i>	<i>Spíše ano</i>	<i>Spíše ne</i>	<i>Určitě ne</i>

Dotazník 15 vlastní zpracování

16. Měl/a byste zájem o větší možnost osobního rozvoje (více školení)?

<i>Určitě ano</i>	<i>Spíše ano</i>	<i>Spíše ne</i>	<i>Určitě ne</i>

Dotazník 16 vlastní zpracování

17. Pokud by se stávající situace ve společnosti nezměnila (zůstal stejný mzdový systém, benefitní systém, komunikace s pracovníky) byl by to důvod k odchodu? Co by váš přimělo zůstat?

<i>Více peněz</i>	<i>Nic</i>	<i>Lepší vztahy na pracovišti</i>	<i>Více benefitů</i>	<i>Nemám důvod k odchodu</i>

Dotazník 17 vlastní zpracování

18. Jak byste popsal/a fungování vedení společnosti?

<i>Efektivní – dobrá komunikace, dostatek informací o chodu společnosti</i>	<i>Neefektivní – špatná komunikace, nedostatek informací o chodu společnosti</i>

Dotazník 18 vlastní zpracování

19. Doporučil/a byste společnost své známé/svému známému?

<i>Určitě ano</i>	<i>Spiše ano</i>	<i>Spiše ne</i>	<i>Určitě ne</i>

Dotazník 19 vlastní zpracování

Osnova rozhovoru

- Kdy byla firma založena, jaké má cíle, vize atd.?
- Existuje ve společnosti personální oddělení? Pokud ano kolik má zaměstnanců?
- Pokud ne, kdo realizuje činnosti personálního oddělení?
- Je ve firmě definována personální strategie? pokud ano jaká?
- Má firma dostatek pracovníků či se potýká spíše s nedostatkem a není schopna konkurovat velkým hráčům na trhu?
- Jak probíhá adaptace nových pracovníků?
- Pracovní smlouvy se zaměstnanci jsou uzavírány spíše na dobu určitou či neurčitou?
- Jaké zdroje jsou pro získávání pracovníků využívány?
- Jaké jsou konkrétní metody užívané pro získávání pracovníků?
- Jaké metody pro posouzení způsobilosti využívá firma při výběru zaměstnanců (hodnocení a selekce životopisů, výběrový pohovor)?
- Je ve firmě realizováno hodnocení pracovníků oficiální a pokud ano jak často?
- Zda se na toto hodnocení následně vztahuje nějaké odměňování, nějaké benefity?

Rozhovor 1 osnova rozhovoru, vlastní zpracování

Šablona rozhovoru

Rozhovor s vedoucím pracovníkem firmy Pedaplast:

1. T: Kdy byla firma založena, jaké má cíle, vize atd.?

R: (Nezbeda, 2024) „Firma byla založena 3.8.2012 za účelem zajištění výroby a vývoje bazénových čističů a ostatních zakázek na vstřikovacích lisech. Rekonstrukcí nevyužívaného zemědělského objektu a jeho transformaci ve výrobní závod.

Výrobní provoz byl zahájen 1.1.2014 s 18 zaměstnanci ve třísměnném provozu vstřikování a jednosměnném provozu montáže.

Postupným navyšováním zakázek a výrobní kapacity dle požadavků zákazníka vznikl každoroční vzestup výroby ve firmě, což kladlo nároky na výrobní a skladovací prostory a bylo třeba firmu rozvíjet, rozšiřovat a modernizovat.

Svého výrobního vrcholu firma dosáhla v roce 2021 pokořením všech dosavadních rekordů, kdy zaměstnávala až 45 zaměstnanců a tento rozmach firmy přibrzdila pandemie Covid-19 a poté nejistota trhu v rámci probíhající války Ukrajina / Rusko, která se podepsala na poklesu celosvětové poptávce bazénových produktů.

Po prožitém výrobním a ekonomickém poklesu po roce 2022 se firma snaží úspěšně opět dosáhnout zpět naplnění svých výrobních a lidských kapacit.

V současné době má firma 32 zaměstnanců.

Cílem firmy je stát se lídrem v oblasti automatického čištění bazénů, cestou vlastního vývoje a technických inovací.

Dalším cílem firmy je zajištění zaměstnanosti v malé obci.

Vizi firmy je získat co nejvyšší soběstačnost v oblasti dodavatelských vztahů, omezit na minimum kooperace s maximum používaných dílů si vyrábět sami ve vlastním závodě. Omezit tím dodavatelské výpadky a co nejvíce zvýšit materiální a energetickou soběstačnost.“

Rozhovor 2 přepis rozhovoru, vlastní zpracování

2. T: Existuje ve společnosti personální oddělení? Pokud ano kolik má zaměstnanců?

R: (Nezbeda, 2024) „V současné době firma nemá samostatné personální oddělení.“

Rozhovor 3 přepis rozhovoru, vlastní zpracování

3. T: Pokud ne, kdo realizuje činnosti personálního oddělení?

R: (Nezbeda, 2024) „V rámci minimalizování nákladových položek, i režijních, jsou pracovní místa omezována a redukována s ohledem potřeb firmy na minimum, a tudíž je personální práce rozdělena mezi stávající režijní zaměstnance. Jelikož zaměstnáváme místní obyvatele obce a udržujeme nízkou fluktuaci zaměstnanců, není potřeba pravidelně provádět náborovou činnost a nechceme zaměstnávat agenturní zaměstnance.“

Pro podporu obce se snažíme přednostně využívat místní lidské zdroje.“

Rozhovor 4 přepis rozhovoru, vlastní zpracování

4. T: Je ve firmě definována personální strategie? pokud ano jaká?

R: (Nezbeda, 2024) „Personální strategie ve firmě definována není, jelikož snahou firmy je cestou jednoúčelových přípravků, automatizace a robotizace snižovat profesní a fyzické nároky na zaměstnance.“

Zda firma má dostatek pracovníků či se potýká spíše s nedostatkem a není schopna konkurovat velkým hráčům na trhu?

Jelikož firma strategicky sídlí na malé obci, kde jiná velká personální konkurence není, je využíváno dominantního postavení k náboru zaměstnanců, kteří to mají v místě bydliště, a tudíž není problém získávat v případě potřeby nové zaměstnance. Což je i výhodou obce při zajištění obydlivosti, kdy obec může svým obyvatelům nabízet slušné zaměstnání. Pracovníky plánuje dostatečně dopředu nebo vše řeší na poslední chvíli.

Nábor nových zaměstnanců se řeší dle potřeb výroby v rámci výhledů získávání zakázek.

Při plánované fluktuaci zaměstnanců vlivem odchodu do důchodu či zdravotních obtíží jsou tato pracovní místa dopředu obsazována.“

Rozhovor 5 přepis rozhovoru, vlastní zpracování

5. T: Jak probíhá adaptace nových pracovníků?

R: (Nezbeda, 2024) „Vždy na začátku pracovního poměru nového zaměstnance musí tento pracovník projít školením BOZP. Případně jiným školením vztahující se k dané pracovní pozici (např. školení provozu vozíků VZV, jeřábnické zkoušky, vazačské zkoušky, případně svářečské zkoušky, ...)

Zaměstnanec je poté seznámen s provozem a začíná jeho zkušební doba. Je přidělený na výrobní linku, zaškolen pro danou práci a neustále pod dohledem svého vedoucího směny a zvýšenou kontrolou OTK. Jeho práce je sledována a vyhodnocována, aby se poznalo, zda je to vhodný zaměstnanec pro danou pracovní pozici.

Pracovní smlouvy se zaměstnanci jsou uzavírány spíše na dobu určitou či neurčitou?

90% zaměstnanců má smlouvu na dobu neurčitou.

Snažíme se udržet nízkou fluktuaci zaměstnanců, tudíž se jim snažíme dávat zaměstnaneckou jistotu, což klade na firmu vysoké nároky odhalit nekvalitu zaměstnance ve zkušební době.“

Rozhovor 6 přepis rozhovoru, vlastní zpracování

6. T: Jaké zdroje jsou pro získávání pracovníků využívány?

R: (Nezbeda, 2024) „Pro získávání pracovníků využíváme kombinaci vnitřních zdrojů, jako jsou přesuny zaměstnanců a povýšení, stejně jako vnější zdroje, kdy se orientujeme podle doporučení a inzercí.“

Rozhovor 7 přepis rozhovoru, vlastní zpracování

7. T: Jaké jsou konkrétní metody užívané pro získávání pracovníků?

R: (Nezbeda, 2024) „Většinou se jedná o doporučení stávajícím zaměstnancem. Získáváme zaměstnance i pomocí spolupráce s úřady práce či komunikací, kdy se nám ozvou zájemci o zaměstnání pomocí kontaktu na webových stránkách firmy.“

Rozhovor 8 přepis rozhovoru, vlastní zpracování

8. T: ***Jaké metody pro posouzení způsobilosti využívá firma při výběru zaměstnanců (hodnocení a selekce životopisů, výběrový pohovor)?***

R: (Nezbeda, 2024) „Prvně bereme informace z vyplněných dotazníků a přiložených životopisů pracovníků. Následuje pozvání na výběrový pohovor, kdy diskutujeme proč se k nám daný člověk hlásí, jaké jsou jeho představy.

V další řadě následuje Lékařské vyšetření, jenž slouží k zjištění pracovní způsobilosti uchazeče.

U vybraných pracovních pozic je i ukázka dané práce, při níž se lépe uchazeč dozví, co ho na dané pozici čeká.“

Rozhovor 9 přepis rozhovoru, vlastní zpracování

9. T: ***Je ve firmě realizováno hodnocení pracovníků oficiální a pokud ano jak často?***

R: (Nezbeda, 2024) „Ano, hodnocení pracovníků je realizováno v části každé měsíční výplaty dle výkonu firmy a poté roční odměna za celoroční dobře odvedenou práci každého zaměstnance nad rámec smluvní povinnosti. “

Rozhovor 10 přepis rozhovoru, vlastní zpracování

10. ***Vztahuje se na toto hodnocení pracovníků nějaké odměňování, nějaké benefity?***

R: (Nezbeda, 2024) „Poskytujeme zaměstnancům benefity ve formě dotovaných obědů, výběru zdravotního volna dle potřeb zaměstnance, výběru dovolené dle potřeb zaměstnance, odkup vyráběného zboží pouze za výrobní náklady, využití místní nástrojárny pro potřeby zaměstnanců (broušení nožů, opravy kol, drobné opravy automobilů), poradenskou činnost a využití právní pomoci“

Rozhovor 11 přepis rozhovoru, vlastní zpracování

11. *Jaká je organizační struktura firmy?*

R: (Nezbeda, 2024) „V rámci minimalizace režijních nákladů firma funguje ve třístupňové organizační struktuře.

První stupeň je sám majitel firmy zapojený do přímého řízení a plánování výroby, pohyby finančních prostředků, nábor zaměstnanců.

Druhý stupeň je zástupce ředitele, který musí zvládat většinu úkolů prvního stupně a sám má na starosti zahraniční vývozy, celní problematiku, skladové hospodářství a vnitrostátní zakázky.

Třetí stupeň je vedoucí směn ve výrobním procesu a vedoucí směn montáží, kteří zajišťují naplánovanou výrobu na výrobních prostředcích, řídí a rozdělují práci operátorům, podílí se na hlídání kvality OTK, zajišťují recyklaci technických odpadů, zodpovídají za plnění výrobních plánů svěřených operátorů.

Mimo přímou řídicí strukturu podporují výrobní proces profese nástrojaře, údržby, manipulanta, drtiče.“

Rozhovor 12 přepis rozhovoru, vlastní zpracování

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

Zkratky

ABS – Akrylonitrilbutadienstyren

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

EVA – Ethylenvinylacetát, kopolymer ethylenu a vinylacetátu

HDP – Hrubý domácí produkt

MSP – malý a střední podnik

OTK – oddělení technické kontroly

PE – Polyethylen, termoplast

PP – Polypropylen, termoplastický polymer

PPR – polypropylen random

PS – Polystyren

SWOT –

- **S** = *Strengths* (Silné stránky),
- **W** = *Weaknesses* (Slabé stránky),
- **O** = *Opportunities* (Příležitosti),
- **T** = *Threats* (Hrozby)

VZV – Vysokozdvížený vozík