

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2025

MATYÁŠ ŘÍHA

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Provoz a organizování ve vybraném podniku
Bakalářská práce

2025

Matyáš Říha

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Matyáš Říha**
Osobní číslo: **E22219**
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a provoz podniku**
Téma práce: **Provoz a organizování ve vybraném podniku**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je navrhnout doporučení pro zlepšení provozních a organizačních činností ve vybraném podniku na základě analýzy vybraných interních procesů.

Osnova:

- Základní pojmy v řešené oblasti.
- Metodika.
- Představení vybraného podniku.
- Analýza vybraných procesů a činností v podniku.
- Shrnutí poznatků a návrhy na zlepšení.

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

Seznam doporučené literatury:

FOTR, Jiří a kol., 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-1632-4.
LINHART, Zdeněk, 2021. *Strategie podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-88330-24-0.
REY, Carlos a kol., 2019. *Purpose-driven Organizations: Management Ideas for a Better World*. Cham: Springer International Publishing. ISBN 978-3-030-17674-7.
STRAKOVÁ, Jarmila a kol., 2020. *Malé a střední podniky v ČR – současnost a vize*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-1666-9.
VOCHOZKA, Marek a kol., 2020. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-1890-8.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Martin Mlázovský**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **29. května 2025**
Termín odevzdání bakalářské práce: **27. června 2025**

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

L.S.

doc. Ing. Michaela Kotková Strítěská, Ph.D. v.r.
garant studijního programu

V Pardubicích dne 29. května 2025

Prohlašuji:

Práci s názvem Provoz a organizování ve vybraném podniku 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 dne 25. 7. 2025

Matyáš Říha v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych chtěl poděkovat vedoucímu bakalářské práce Ing. Martinovi Mlázovskému za jeho především trpělivost a rady po dobu psaní této práce. Dále chci poděkovat zvolené společnosti a všem osobám, které mi poskytly materiály k mojí bakalářské práci.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou provozu a organizování ve vybraném podniku. Cílem práce je navrhnout doporučení pro zlepšení provozních a organizačních činností na základě analýzy vybraných interních procesů. Byla využita kvalitativní výzkumná metoda, konkrétně případová studie, která umožnila detailní prozkoumání stávajících procesů a identifikaci klíčových oblastí pro zlepšení. Výsledky mohou vést ke zvýšení celkové produktivity podniku.

KLÍČOVÁ SLOVA

efektivita podnikových procesů, organizace práce, organizační struktura, provoz podniku, řízení provozu

TITLE

Operation and organization in the selected company.

ANNOTATION

This bachelor thesis deals with the issue of operation and organization in a selected company. The aim of the thesis is to propose recommendations for the improvement of operational and organizational activities based on the analysis of selected internal processes. A qualitative research method, specifically a case study, was used to examine existing processes in detail and identify key areas for improvement. The results can lead to an increase in the overall productivity of the company.

KEYWORDS

business operations, work organization, operations management, organizational structure, efficiency of business processes

OBSAH

SEZNAM OBRÁZKŮ	9
SEZNAM TABULEK	9
SEZNAM ZKRATEK	10
ÚVOD	11
1 MANAGEMENT V MALÉM A STŘEDNÍM PODNIKÁNÍ	12
1.1 Procesní management	15
1.2 Manažerské funkce	17
1.3 Organizační a interní procesy	22
1.4 Provozní činnosti ve stavebnictví	25
1.5 Komunikace	28
2 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU A METODIKA	31
2.1 Organizační struktura	31
2.2 Hlavní činnosti podniku	34
2.3 Výběr a metodika výzkumu	35
3 ANALÝZA DAT A POPIS VÝZKUMNÉHO VZORKU	39
3.1 Analýza organizačních dokumentů	41
3.2 Analýza konkrétní zakázky	43
3.3 Analýza rozhovorů	47
3.4 Srovnání pohledu zaměstnanců a vedení firmy	54
3.5 Shrnutí a doporučení	56
ZÁVĚR	63
POUŽITÁ LITERATURA	65
SEZNAM PŘÍLOH	69

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Organizační struktura J. Škop a spol. s. r. o.	32
Obrázek 2 Cenová nabídka zakázky	43
Obrázek 3 Shrnutí fází a činností vybrané firemní zakázky	45

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Analýza demografických údajů	40
--	----

SEZNAM ZKRATEK

BOZP	–	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CRM	–	Řízení vztahů se zákazníky
Č.	–	Číslo
EU	–	Evropská unie
HDP	–	Hrubý domácí produkt
ISO	–	Mezinárodní organizace pro normalizaci
JIT	–	Just in time
Kč	–	Česká koruna
Kol.	–	Kolektiv
Mil.	–	Milion
MSP	–	Malý a střední podnik
Např.	–	Například
Resp.	–	Respektive
Sb.	–	Sbírku zákonů a mezinárodních smluv
s. r. o.	–	Společnost s ručením omezeným
Tzv.	–	Takzvaný
ERP	–	podnikový informační systém
GDPR	–	Obecné nařízení o ochraně osobních údajů

ÚVOD

V dnešním podnikatelském prostředí se efektivní fungování a promyšlená struktura firmy stávají naprosto zásadními pro dosažení prosperity. Schopnost podniku co nejlépe nastavit a zjednodušit své pracovní postupy je klíčová pro minimalizaci nákladů, zrychlení výroby, poskytování služeb a zvýšení celkové produktivity. Stejně důležité je i umění pohotově reagovat na neustálé změny trhu. Ať už jde o nové trendy, konkurenční tlak nebo změny v preferencích zákazníků. Dosažení předem stanovených cílů je úzce spjato s celou řadou vnitřních a vnějších faktorů. Úspěch v podnikání dnes vyžaduje nejen dobrý nápad, ale především schopnost efektivně řídit vnitřní procesy, být flexibilní vůči vnějším změnám a strategicky pracovat s mnoha různými vlivy.

Cílem této bakalářské práce je navrhnout doporučení pro zlepšení provozních a organizačních činností ve vybraném stavebním podniku na základě analýzy vybraných současných interních procesů. Výsledky této práce by měly přispět k lepšímu fungování podniku a poskytnout podklady pro případná zlepšovací opatření.

Bakalářská práce se skládá ze dvou hlavních částí, teoretické a analytické. Teoretická část definuje procesní management, manažerské funkce, organizační a interní procesy, provozní činnosti ve stavebnictví a komunikaci. Cílem této části je shrnout znalosti pro pochopení fungování malých a středních podniků. Analytická část v úvodu definuje vybraný podnik, který se řadí do malých a zároveň rodinných podniků a dále metodiku výzkumu. Další část rozebírá výsledky provedených analýz jako je analýza konkrétní zakázky, organizačních dokumentů podniku a rozhovory se zaměstnanci včetně jejich srovnání s vedením a v neposlední řadě celkové shrnutí a návrh doporučení.

1 MANAGEMENT V MALÉM A STŘEDNÍM PODNIKÁNÍ

Malé a střední podniky hrají v ekonomice důležitou roli a jsou klíčovým motorem podnikatelského prostředí. Díky své flexibilitě a schopnosti rychle reagovat na změny přinášejí do ekonomiky nové nápady a produkty. Zaměřují se na oblasti, které pro velké podniky nejsou atraktivní nebo nabízejí specializované produkty a služby. Přispívají k vytváření pracovních míst a působí jako prvek sociální stability. Tyto podniky také podporují rozvoj regionů, menších měst a obcí. Malé a střední podniky jsou základem evropské ekonomiky. S téměř 19 miliony podniků a více než 74 miliony zaměstnanců mají zásadní vliv na tvorbu HDP a zaměstnanost. Při srovnání počtu velkých a malých podniků v Evropě, tak malé a střední podniky výrazně převyšují velké korporace (Vochozka, Mulač, 2012).

V současnosti, kdy trhu vládou velké nadnárodní korporace, představují malé a střední firmy určitou protiváhu. Přestože jsou těmito podniky vytlačovány, snaží se malé a střední podniky (MSP) najít své uplatnění díky inovacím a diferenciaci svých produktů. Významnou roli hraje také spolupráce s velkými firmami v pozici subdodavatelů, což je běžné například v automobilovém a stavebním průmyslu (Veber, Srpová, 2012).

Navzdory své důležitosti pro ekonomiku, malé a střední podniky se potýkají s řadou nevýhod, které limitují jejich růst a konkurenceschopnost. Jednou ze slabostí je nedostatečná kapitálová vybavenost. Finanční instituce, zejména banky, často vnímají MSP jako rizikovější dlužníky, což značně komplikuje jejich přístup k potřebným finančním prostředkům pro investice, rozvoj a provozní potřeby. Kromě finančních omezení se typicky hůře orientují ve složitém a neustále se měnícím prostředí správních, legislativních a daňových předpisů. Nedostatek specializovaných interních zdrojů a omezené finanční možnosti pro poradenství jim ztěžují efektivní dodržování všech platných norem a reagování na legislativní změny. Další překážkou je jejich často ztížený přístup k výběrovým řízením, kde mohou velké korporace disponovat většími právními a administrativními kapacitami pro úspěšnou účast (Synek, Kislingerová, 2010).

Velikost podniku určuje Evropská komise a zohledňuje faktory, jako jsou počet zaměstnanců, roční obrat a hodnota aktiv. Obecně se podniky dělí na drobné, jinými slovy mikro, malé, střední a velké. Mikropodniky mají méně než 10 zaměstnanců, roční obrat je menší než 2 mil. eur a hodnota aktiv nepřesahuje 2 mil. eur. Malé podniky mají méně než 50 zaměstnanců, roční obrat je menší než 10 mil. eur a hodnota aktiv nepřesahuje 10 mil. eur. Střední podniky mají méně než 250 zaměstnanců, roční obrat je menší než 50 mil. eur, hodnota

aktiv nepřesahuje 43 mil. eur. Velké podniky jsou takové, které nesplňují výše uvedené parametry (Vochozka, Mulač, 2012).

Rodinného podnikání

Rodinné firmy tvoří významnou součást českého podnikatelského prostředí. Mnohé z nich spadají do kategorie malých a středních podniků a přispívají k rozvoji regionů. Na rozdíl od velkých korporací, rodinné firmy často vynikají svou dlouhou historií a osobním přístupem. Jsou důležitým pilířem ekonomiky zejména na venkově a tvoří více než 60 % všech společností v Evropě (Hesková, Hurtová, Vojtko, 2008).

Rodinný podnik je podnik, který je nějakým způsobem řízen nebo vlastněn členy jedné rodiny. Může to být buď rodinná obchodní korporace, což je firma, kde většina hlasovacích práv patří členům rodiny a alespoň jeden z nich je ve vedení firmy, nebo rodinná živnost, kde se na podnikání podílí minimálně dva členové rodiny, a alespoň jeden z nich má oprávnění k podnikání. Mohou mít různé podoby a jejich charakteristiky často ovlivňují firemní kulturu i vztahy mezi členy rodiny a zaměstnanci. V rodičovském podniku zakladatel firmy výrazně formuje firemní kulturu svým stylem vedení, který může být autoritářský, protekcionářský nebo demokratický, a tento přístup může významně ovlivnit vztahy mezi členy rodiny a zaměstnanci. (Hesková, Hurtová, Vojtko, 2008).

Management v MSP

Specifika řízení malých a středních podniků se významně liší od přístupů běžných ve velkých korporacích. Odlišnosti nejsou patrné pouze ve velikosti organizačních struktur, ale především v samotném řízení, nárocích na manažera a rozsahu odpovědností. V MSP je management typicky více operativní, flexibilní a osobně angažovaný, protože vlastník podniku bývá zároveň manažerem, hlavním rozhodovatelem a často i vykonavatelem klíčových činností. Tento osobní kontakt s provozem zajišťuje vysokou rychlost rozhodování a přímou kontrolu nad výsledky, ale zároveň může vést ke ztrátě objektivity a přetížení, zejména pokud nejsou rozděleny odpovědnosti na další členy týmu (Ježková, Král, Marek, Trčka, Vágner, Vincencová, 2015).

Manažeři v MSP často čelí situaci, kdy musejí zvládat celou šíři činností podniku, a to od strategického plánování, přes finanční řízení, marketing, nábor zaměstnanců, vedení lidí, až po operativní úkoly každodenního provozu. Na rozdíl od velkých podniků, kde jsou tyto oblasti rozdělovány mezi specialisty, v malých firmách se často soustředí do rukou jedné osoby nebo

úzkého vedení. To s sebou nese vysoké nároky na všestrannost, rozhodovací schopnosti a přizpůsobovat se proměnlivému prostředí (Mládková, Jedinák, 2009).

Jedním ze specifických rysů řízení v MSP je vysoká míra neformálnosti. Organizační struktura bývá jednoduchá, komunikace přímá a vztahy mezi zaměstnanci a vedením osobní. Tento model podporuje rychlou výměnu informací, flexibilitu a týmovou soudržnost. Zároveň však může vést k absenci dlouhodobého plánování, což představuje riziko v obdobích růstu nebo krize. Neformálnost má své výhody v přehlednosti a jednoduchosti procesů, ale zároveň vyžaduje vysokou míru důvěry a odpovědnosti mezi členy týmu.

Úspěšné řízení v MSP je tak založeno jednak na odborných znalostech, jednak na osobních vlastnostech manažera. Zkušenosti, empatie, schopnost motivovat a vést tým, pružně reagovat na změny a zároveň udržet vizi rozvoje podniku. To jsou hlavní charakteristiky úspěšných lídrů malých firem. V malém týmu navíc hraje důležitou roli psychologická blízkost, zaměstnanci se často identifikují s firmou, vnímají její úspěch jako osobní úspěch, a proto může kvalitní manažerské vedení výrazně ovlivnit loajalitu i pracovní nasazení týmu (Vojík, 2010).

Velkou výzvou pro manažery v MSP je sladění operativního řízení s dlouhodobou strategií. Kvůli každodenním provozním úkolům bývá plánování často odsunuto do pozadí. Přesto je strategické řízení zásadní. Podniky by měly mít jasně definované střednědobé i dlouhodobé cíle, pravidelně vyhodnocovat výkonnost a identifikovat příležitosti k růstu. I v malém podniku se vyplatí pracovat s jednoduchými nástroji řízení výkonnosti, jako je například SWOT analýza nebo pravidelná aktualizace podnikatelského plánu. Pomoci mohou i základní digitální nástroje, například jednoduché systémy pro sledování zakázek, nákladů a zásob (Straková, Váchal a kol., 2020).

V současnosti roste význam moderních technologií a digitalizace, které přinášejí malým podnikům nové příležitosti pro efektivnější řízení. Zatímco dříve byly některé nástroje dostupné pouze velkým firmám, dnes jsou cloudové systémy, mobilní aplikace nebo online marketingové nástroje přístupné i MSP za přijatelnou cenu. Díky tomu mohou zefektivnit interní procesy, lépe oslovit zákazníky a zjednodušit správu provozu. Úspěšný management v MSP tak není pouze o osobní angažovanosti a intuici, ale také o ochotě učit se novým věcem a investovat do rozvoje firmy (Guinn, Kratochvíl, Hashesh, 2014).

1.1 Procesní management

Procesní management představuje moderní přístup k řízení podniků, který klade důraz na organizaci činností do logicky uspořádaných a na sebe navazujících procesů. Základem tohoto přístupu je orientace na hodnotu vytvářenou pro zákazníka a zajištění efektivity napříč všemi činnostmi v organizaci. Procesní řízení nahrazuje tradiční struktury zaměřené na jednotlivá oddělení systémem a propojuje činnosti do horizontálních toků s jasně stanovenými vstupy, výstupy, odpovědností a cíli. Jeho hlavním smyslem je zajistit, aby podnik fungoval jako soudržný celek, v němž jednotlivé části spolupracují na dosažení společného cíle (Mašín, 2020).

Základním principem procesního managementu je vnímání každé podnikové aktivity jako části většího celku, který vede od požadavku zákazníka až k jeho uspokojení. Procesy tak nejsou izolované a navazující kroky směřují ke konkrétnímu výsledku. Každý proces má osobu odpovědnou za jeho fungování, výkon a optimalizaci. Díky tomu je možné přesně sledovat, kdo za co zodpovídá, co daný proces přináší, jak dlouho trvá a kolik stojí. Tato transparentnost je zásadní pro efektivní řízení i pro rozhodování o případných zlepšeních (Rolínek, 2008).

V malých a středních podnicích je uplatnění procesního managementu hlavně důležité v okamžiku, kdy dochází k růstu podniku a dočasný způsob řízení přestává být efektivní. V počátečních fázích vývoje podnikání totiž mnohé činnosti probíhají na základě osobní zkušenosti a neformálních dohod. Jakmile však firma roste, rozšiřuje se tým pracovníků, přibývá zakázek a zvyšuje se složitost provozu, stává se procesní řízení nezbytným nástrojem pro udržení přehledu a zajištění koordinace. Přejít od dočasného řízení k systematickému přístupu je často nutným krokem ke stabilizaci firmy. Významným krokem při zavádění procesního řízení je identifikace a popis hlavních podnikových procesů. Tyto procesy bývají zpravidla rozděleny do tří kategorií: hlavní (např. výroba, poskytování služeb, zákaznický servis), podpůrné (např. nákup, správa IT, účetnictví) a řídicí (např. strategické řízení, kontrola kvality, personální řízení). Každý z těchto typů hraje v organizaci důležitou roli. Hlavní procesy přímo vytvářejí hodnotu pro zákazníka, podpůrné zabezpečují potřebné zázemí pro jejich realizaci a řídicí procesy zajišťují, že je organizace vedena správným směrem (Šimonová, 2014).

Důležitým nástrojem v rámci procesního managementu je mapování procesů, které umožňuje znázornit a analyzovat tok činností v rámci organizace. Pomocí procesních map lze jednoduše zobrazit jednotlivé kroky, odpovědnosti, využití zdroje a návaznosti mezi činnostmi.

Tento přehled slouží jako základ pro optimalizaci procesů, identifikaci zbytečných nebo neefektivních kroků a návrh zlepšení. Procesní mapy se často vytvářejí pomocí softwarových nástrojů, ale v menších firmách postačí i jednodušší forma, například ve formátu tabulky nebo vývojového diagramu (Mašín, 2020).

Významnou součástí procesního řízení je také měření výkonnosti jednotlivých procesů prostřednictvím klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI – Key Performance Indicators). Tyto ukazatele slouží k objektivnímu posouzení, jak daný proces plní svůj účel. Příklady KPI mohou být doba trvání zpracování objednávky, počet reklamací na 100 zakázek, náklady na zajištění procesu nebo úroveň spokojenosti zákazníků. Pravidelné sledování těchto ukazatelů umožňuje rychlou identifikaci odchylek, neefektivních oblastí a poskytuje podklad pro rozhodování o zlepšovacích krocích (Parmenter, 2015).

Nepřetržité zlepšování představuje důležitý princip procesního managementu, který navazuje na optimalizační snahy, ale zdůrazňuje dlouhodobost, pravidelnost a zapojení zaměstnanců do hledání inovací. Zatímco optimalizace často směřuje k jednorázovému zefektivnění konkrétního postupu, nepřetržité zlepšování vychází z filozofie, že každý proces lze postupně vylepšovat malými kroky. Tento přístup se opírá například o metody Kaizen nebo PDCA cyklus (Plan-Do-Check-Act). V podmínkách malých a středních podniků má tento princip zvláštní význam – díky menší organizační složitosti bývá zlepšování iniciováno přímo pracovníky, kteří se v praxi setkávají s neefektivitou a mají blízko ke svým nadřízeným. Otevřená komunikace a přímý kontakt v rámci týmu tak umožňují rychle reagovat na vzniklé problémy a přicházet s návrhy bez nutnosti formálních procedur (Váchal, Vochozka, 2013).

Implementace procesního řízení do praxe však není jednoduchá a vyžaduje změnu myšlení celé organizace. Zaměstnanci musí pochopit, že jejich práce není jen souborem izolovaných úkolů, ale součástí širšího procesu, jehož výsledkem je spokojený zákazník. Úspěšná implementace si vyžaduje aktivní zapojení vedení, otevřenou komunikaci a ochotu všech zúčastněných učit se novému způsobu práce. Procesní přístup rovněž vyžaduje jasné vymezení odpovědností, motivaci ke zlepšování a průběžné vzdělávání pracovníků v oblasti řízení procesů. Velkou výhodou procesního managementu je tak zvyšování efektivity, transparentnosti a kvality činností. Podnik dokáže rychleji reagovat na změny trhu, lépe plánovat a poskytovat vyšší přidanou hodnotu zákazníkům. V MSP tento přístup přispívá nejen k provozní stabilitě, ale také ke zvýšení důvěry zákazníků a ke zlepšení konkurenceschopnosti (Váchal, Vochozka, 2013).

Procesní management není jednorázovým projektem, ale dlouhodobým procesem. Každý podnik by měl pravidelně přehodnocovat své procesy, hledat možnosti pro jejich zjednodušení, odstranění zbytečných kroků nebo zavedení nových technologií. Jen tak lze zajistit, že se podnik přizpůsobí měnícím se podmínkám trhu, potřebám zákazníků i technickému pokroku. V dnešní době, kdy se požadavky zákazníků i podmínky podnikání neustále vyvíjejí, je schopnost pružně reagovat a efektivně řídit procesy jedním z faktorů dlouhodobé úspěšnosti podniku (Parmenter, 2015).

1.2 Manažerské funkce

Manažerské funkce představují soubor činností, které vedoucí pracovníci vykonávají, aby dosáhli cílů organizace. Jsou to klíčové dovednosti, které umožňují efektivní řízení lidí, procesů a zdrojů. Dělí se na sekvenční a průběžné. Sekvenční zahrnují činnosti jako plánování, organizování, vedení lidí, kontrola a personalistika, zatímco průběžné zahrnují analýzu, rozhodování a implementaci.

Plánování je klíčovou manažerskou funkcí, která předchází výkonu všech ostatních manažerských činností. Jedná se o cílově orientovaný rozhodovací proces, jehož prostřednictvím jsou vybírány záměry, cíle a způsoby jejich dosažení. Plánování tedy slouží jako základní nástroj pro efektivní řízení podniku a je využíváno ve všech dalších manažerských funkcích. Proces plánování umožňuje organizaci reagovat na měnící se podmínky trhu a vnitřního prostředí. Zahrnuje analýzu současné situace, předvídaní budoucích trendů a vývoj strategií, které vedou k dosažení stanovených cílů. Plánování tak slouží jako prostředek k efektivnímu rozhodování a koordinaci dalších manažerských aktivit, jako jsou organizování, vedení a kontrola. Bez kvalitního plánování by tyto funkce postrádaly jasný směr a účel, což by mohlo vést k neefektivnosti a nesouladu v řízení podniku (Mládková, Jedinák, 2009). Proces plánování vede k vytvoření plánu, což je dokument zachycující promyšlený a záměrný postup budoucích činností. Každý plán by měl obsahově odpovídat na dvě klíčové otázky: jaký cíl si podniky stanoví a jakými kroky jej dosáhne (Pitra, 2007).

Plány lze rozlišovat podle časového horizontu a úrovně rozhodovacího procesu na plány dlouhodobé s horizontem pěti a více let, střednědobé plány zahrnující období od jednoho roku do pěti let, a nakonec krátkodobé plány pokrývající časový úsek do jednoho roku. Podle úrovně rozhodovacího procesu je možné plány členit na strategické plány vytvářené vrcholovým managementem, které určují dlouhodobé strategické cíle organizace. Taktické plány jsou

sestavované středním managementem a schvalované vrcholovým vedením, slouží k realizaci strategických záměrů a mají střednědobý charakter. Operativní plány vycházejí z taktických plánů, vytváří je střední management a v případě denních či směnných plánů jsou v kompetenci managementu první linie (Veber a kol., 2009).

Dlouhodobé plánování by mělo obsahovat jasné a měřitelné cíle, které povedou k růstu podniku a zajištění jeho konkurenceschopnosti. Tyto cíle by měly být stanoveny v souladu s vizí a misí společnosti, přičemž je klíčové, aby byly realistické, dosažitelné a založené na datech a analýzách. Úspěšné řízení podniku je úzce spjato s efektivním nastavením cílů, které určují směr dalšího rozvoje a umožňují sledovat výkonnost organizace. Klíčovým předpokladem je, aby byly cíle specifické a měřitelné. Každý cíl by měl být jasně definován a doplněn konkrétními ukazateli výkonnosti, které umožňují objektivně hodnotit jeho naplňování.

Dále je důležité rozlišovat mezi dlouhodobými a krátkodobými cíli. Strategické cíle, jako například vstup na nové trhy nebo rozšíření výrobních kapacit, poskytují podniku vizi do budoucna. Tyto cíle by však měly být doplněny o operativní a taktické cíle zaměřené na konkrétní zlepšení v kratším časovém horizontu, například zvýšení produktivity nebo zefektivnění interních procesů v rámci jednoho roku. Neméně důležitá je flexibilita a adaptabilita cílů. Tržní prostředí i technologický vývoj se neustále mění, a proto by podnik měl být připraven své cíle včas upravit nebo aktualizovat. Jen tak lze zajistit, že stanovené cíle zůstanou realistické a relevantní (Straková, Váchal a kol., 2020).

Organizování je pro úspěšnou realizaci plánů taktéž klíčové. To zahrnuje jasné stanovení cílů, efektivně řídit veškeré dostupné zdroje, přidělení úkolů, určení odpovědností a vytvoření optimálních pracovních podmínek. Nedílnou součástí tohoto procesu je také budování funkčních komunikačních kanálů, které umožňují rychlé řešení problémů a efektivní koordinaci činností. Hlavním cílem organizování je vytvořit prostředí, ve kterém budou zaměstnanci motivováni a budou moci naplno rozvíjet svůj potenciál. Tento proces zahrnuje nejen plánování a rozdělování úkolů, ale také správný výběr zaměstnanců, jejich zaškolení a profesní rozvoj, vedení a motivaci pracovníků a pravidelnou kontrolu dosažených výsledků. (Mládková, Jedinák, 2009).

Nezbytným předpokladem efektivního fungování interních procesů je existence dobře nastavené organizační struktury. Ta definuje vztahy mezi jednotlivými pracovními pozicemi, útvary a úrovněmi řízení. Zároveň určuje, jakým způsobem budou jednotlivé procesy řízeny, jak budou přerozděleny kompetence, kdo ponese odpovědnost za jejich výstupy a jak bude

probíhat vnitropodniková komunikace. V praxi může být organizační struktura v různých formách. Jednolíniové struktury jsou typické pro malé podniky, zatímco více líniové struktury jsou využívané většími firmami. V malých a středních podnicích se nejčastěji využívají jednoduché neboli jednolíniové organizační struktury, které umožňují rychlý přenos informací, osobní kontakt vedení se zaměstnanci a pružnou reakci na provozní situaci. Přesto i zde platí, že absence jasně vymezených pravomocí a odpovědností může vést k chaosu, přetížení vedení, neefektivnímu rozhodování nebo konfliktům mezi pracovníky. Proto je důležité, aby organizační struktura byla funkční, ale i srozumitelně zanesena do organizačních dokumentů, zejména do tzv. organizačního řádu. Volba konkrétní struktury by měla odpovídat jak velikosti podniku, tak povaze jeho činnosti a strategickým cílům (Holá, 2011).

Důležitou roli v organizování sehrává také schopnost přizpůsobit se změnám, které mohou nastat jak uvnitř podniku, tak i ve vnějším prostředí. Flexibilita v přístupu k řízení lidských i materiálních zdrojů pomáhá organizaci lépe reagovat na nové výzvy a příležitosti. Účinné organizování tedy nespočívá pouze v nastavení procesů, ale i v jejich neustálém přehodnocování a zlepšování, aby bylo možné dosahovat co nejlepších výsledků a podporovat dlouhodobý růst (Mládková, Jedinák, 2009).

Organizování se zároveň neomezuje pouze na vnitřní uspořádání práce a lidských zdrojů, ale zahrnuje i alokaci a využití technických, finančních a informačních prostředků. Každý podnik musí efektivně sladit požadavky na výkon s dostupnými kapacitami a podmínkami vnějšího prostředí. V praxi to znamená rozvržení činností v čase a prostoru, i zajištění dostatečných zásob, technologického vybavení či systémů podpory rozhodování. Kvalitní organizace práce pomáhá předcházet prostojům, ztrátám a chybám způsobeným nejasnostmi či nedostatečnou koordinací. Právě schopnost efektivního organizování včetně schopnosti přizpůsobit strukturu měnícím se okolnostem tvoří jeden z pilířů dlouhodobé stability a konkurenceschopnosti každého podniku (Blažek, 2014). Blíže je toto téma rozvedeno v kapitole 1.3.

Vedení lidí je komplexní soubor dovedností, které umožňují manažerovi efektivně ovlivňovat chování a výkonnost svých podřízených. Na rozdíl od samotného řízení, které se soustředí na plánování a organizaci práce, vedení zahrnuje i inspiraci, motivaci a rozvoj zaměstnanců. Dobrý lídr vytváří pozitivní pracovní prostředí, v němž se zaměstnanci cítí ocenění a motivováni k dosahování vynikajících výsledků. Manažer je především lídrem týmu, jehož úkolem je využít své znalosti k tomu, aby jeho podřízení pracovali s vysokým zaujetím a

dosahovali kvalitních výsledků při plnění přidělených úkolů a činností, které přispívají k prosperitě organizace. Manažerské chování může mít různé podoby – od podpůrného stylu, který se zaměřuje na potřeby zaměstnanců, až po participativní styl, jenž podporuje jejich zapojení do rozhodovacích procesů. Mezi klíčové funkce vedení lidí patří nábor a výběr pracovníků, jejich rozvoj, hodnocení a udržení v organizaci (Vodáček, Vodáčková, 2013). V rámci procesu vedení lidí je pro manažera zásadní seznámit se s potřebami a osobnostmi svých spolupracovníků. Tento vhléd mu umožňuje vytvářet efektivní pracovní systém, který nejen uspokojí individuální potřeby zaměstnanců, ale zároveň přispěje k rozvoji celé organizace (Častorál, 2013).

Kontrola je proces porovnávání plánovaných a skutečných výsledků. Jejím cílem je získat objektivní informace o průběhu a efektivnosti práce. Díky kontrole mohou manažeři identifikovat odchylky od plánu, analyzovat příčiny těchto odchylek a přijmout nápravná opatření. Kontrola je nedílnou součástí každého řízení a je zakotvena i v českém zákoníku práce. Efektivní kontrola vyžaduje jasně stanovené cíle, přesná měřítka a pravidelné hodnocení. V praxi se nejčastěji využívá následná kontrola, která umožňuje zjistit, zda byly stanovené cíle splněny (Vodáček, Vodáčková, 2013).

Kontrolní proces spočívá v identifikaci odchylek, a to jak pozitivních, tak negativních, mezi plánovanými cíli a skutečným provedením plánu. Výsledky kontroly se následně využívají v dalším plánovacím procesu, především při analýze aktuální situace. Pro efektivní realizaci kontroly je nutné stanovit hodnotící kritéria, podle kterých se porovnává plán se skutečností. Nejčastěji používaná kritéria zahrnují standardy, tzn. obecné normy, pravidla chování nebo specifické požadavky například velikost, váha, rozměry.

Časová srovnání porovnávají dosažené výsledky s plánovaným časovým rámcem, konkurenční srovnání zase porovnávají výsledky organizace s výkony konkurence. Další z možností kritérií je vyhodnocení souladu s osvědčenými metodami řízení a provozu. Efektivně nastavený proces kontroly se soustředí na dosažení klíčových organizačních cílů, přičemž zároveň poskytuje manažerům určitou míru autonomie při rozhodování. Kontrola by měla zajišťovat, že všechny plány jsou správně realizovány. Její provádění zvyšuje schopnost uskutečnit stanovené záměry, a proto by měla být součástí činnosti každé firmy (Šuleř, 2003).

Analýza manažerských funkcí je proces systematického zkoumání náplně a požadavků kladených na jednotlivé manažerské pozice. Cílem analýzy je získat komplexní přehled o činnosti manažera, identifikovat klíčové úkoly a kompetence potřebné pro úspěšné vykonávání

práce. Analýza umožňuje efektivnější plánování, výběr a rozvoj zaměstnanců a zlepšení celkového výkonu organizace. Proces analýzy zahrnuje několik fází, od vymezení analyzovaného úkolu až po vyhodnocení výsledků a jejich praktické využití (Vodáček, Vodáčková, 2013).

Analýza v rámci manažerských funkcí zároveň představuje proces, jehož cílem je pochopit a správně vyhodnotit podmínky pro realizaci sekvenčních manažerských funkcí. Jde o zjištění a hodnocení proveditelnosti, účelnosti a efektivity jednotlivých funkcí. Analýza rovněž slouží jako základ pro další manažerské činnosti, jako je rozhodování a implementace. Aby byla analýza správně provedena, je nutné dodržet princip přiměřenosti zkoumání, což znamená jasně si předem stanovit rozsah a specifické zaměření analýzy. K tomu je třeba zajistit shromáždění adekvátních, přesných a spolehlivých údajů. Při posuzování problémů v rámci analýzy je nutné přistupovat k nim účelově a komplexně, s ohledem na systémový přístup.

Rozhodování patří mezi klíčové činnosti, které manažeři vykonávají v rámci řízení. Lze ho považovat za základní prvek managementu a často bývá synonymem pro samotné řízení (Fotr, Švecová, 2010). Je to tedy manažerský proces, při kterém je vybíráno mezi několika možnostmi. Aby k rozhodování mohlo dojít, musí být k dispozici soubor možných řešení (Vodáček, Vodáčková, 2013). Pokud manažer při řešení problému použije opakovatelný a osvědčený postup, výsledkem bude programované rozhodnutí. Avšak někdy se manažeři setkávají s problémy, které nelze vyřešit běžnými, opakujícími se postupy. V takových případech musí využít neobvyklá, tvůrčí řešení, což vede k neprogramovaným rozhodnutím. Neprogramovaná rozhodnutí je třeba identifikovat co nejdříve, jelikož bývají obvykle finančně náročná a mají vliv na život mnoha lidí (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 2007).

Při řešení neprogramovaných rozhodnutí je doporučováno využívat tvůrčí myšlení. To je charakteristické tím, že hledá nové, originální přístupy k problémům a odlišné pohledy na věci. Tento proces však může být brzděn různými překážkami, jako je polarizace alternativ, konformismus, strach ze zesměšnění nebo zafixovaný pohled na daný problém. Manažeři by tyto překážky měli překonávat pomocí kreativních technik, přičemž jednou z neznámějších a nejpoužívanějších je brainstorming (Šuleř, 2003).

Implementace představuje finální fázi manažerského procesu, ve které se teoretické koncepty a rozhodnutí převádějí do praxe. Je to proces, který vyžaduje koordinaci činností z hlediska času, prostoru a obsahu, včetně zajištění potřebných zdrojů. Výsledkem implementace jsou konkrétní změny v organizaci, jako je zavedení nového produktu, reorganizace oddělení

nebo změna firemní kultury. Úspěšná implementace závisí na pečlivém plánování, jasné komunikaci a zapojení všech lidí (Vodáček, Vodáčková, 2013). Stejně jako v ostatních fázích rozhodovacího procesu je i během realizace nezbytné dodržovat stanovené kvalitativní standardy, aby vybraná varianta skutečně naplnila stanovené cíle na základě provedené analýzy a vyhodnocení. Pokud se objeví významné odchylky, je nutné přijmout korekční opatření (Fotr, Švecová, 2010).

1.3 Organizační a interní procesy

Organizační a interní procesy představují základní mechanismus fungování každého podniku. Jsou to systematicky opakující se činnosti, které umožňují dosažení provozních a strategických cílů, efektivní využití dostupných zdrojů a koordinaci práce jednotlivých útvarů. Tato vnitřní dynamika organizace je důležitá pro to, aby podnik mohl zajišťovat plynulý provoz, kvalitní výstupy a zároveň flexibilně reagovat na změny vnějšího prostředí. Bez jasné definovaných a sladěných interních procesů by se podnik vystavoval riziku neefektivity, chyb, nejasností v odpovědnostech nebo dokonce narušení vztahů se zákazníky i mezi zaměstnanci (Cejthamr, Dědina, 2010).

Zásadní roli v rámci těchto procesů hraje jasné rozdělení kompetencí, zodpovědností a informačních toků. Každý zaměstnanec by měl přesně vědět, co je jeho úkolem, komu se zodpovídá, s kým musí komunikovat a jaký je očekávaný výsledek jeho činnosti. Jasné nastavené procesy přispívají k vyšší produktivitě práce, menší chybovosti, zlepšení spolupráce mezi odděleními a celkovému přehledu o provozní situaci v podniku. Interní procesy se často člení do základních oblastí, a to do provozních, administrativních, ekonomických, personálních, technologických a kontrolních. Každá oblast má své specifické postupy, výstupy a odpovědné pracovníky, ale všechny spolu tvoří vzájemně provázaný celek (Lukášová, 2010).

Organizační dokumentace tvoří základní pilíř vnitřního řízení každé firmy. Jde o soubor písemností, které upravují způsob fungování podniku, rozdělení pravomocí a odpovědností, vztahy mezi útvary a pravidla pro vykonávání jednotlivých činností. Tyto dokumenty zajišťují transparentnost, předcházejí nedorozuměním a slouží jako vodítko při řešení problémů nebo při nástupu nových zaměstnanců. Dokumentace může mít různé formy, a to od základních interních předpisů přes směrnice až po pracovní instrukce. Aby byly skutečně funkční, musí být jasné strukturované, pravidelně aktualizované a snadno dostupné všem pracovníkům, kterých se týkají (Cejthamr, Dědina, 2010).

Základ organizační dokumentace tvoří organizační řád, který stanovuje vnitřní strukturu organizace, určuje hlavní oddělení, jejich kompetence a vzájemné vztahy. Tento dokument bývá často doplněn pracovním řádem, který specifikuje pravidla pracovní doby, povinnosti zaměstnanců nebo způsob hlášení překážek v práci. Dále sem patří bezpečnostní předpisy, provozní řády, systémy řízení kvality či etické kodexy. Všechny tyto dokumenty by měly být zpracovány v souladu se zákony, kolektivní smlouvou a dalšími předpisy, a jejich platnost a účinnost by měla být vždy jasně vyznačena (Holá, 2011).

Každý dokument musí obsahovat základní náležitosti: název dokumentu, označení verze, datum vyhotovení a účinnosti, jméno odpovědné osoby, schvalovací doložku a informaci o tom, k jakému nadřazenému dokumentu se vztahuje. Důležitá je také souladnost s legislativou, například směrnice o ochraně osobních údajů by měla být v souladu nejen s GDPR, ale i s celkovou politikou bezpečnosti informací firmy. V případě rozporů mezi dokumenty by vždy měl mít přednost dokument vyšší právní síly (Holá, 2011).

Vedle těchto základních dokumentů (často povinných) existuje celá řada doporučených či podpůrných dokumentů, které přispívají k efektivnímu chodu organizace, i když nejsou právně vyžadovány. Patří sem například pracovní postupy, technologické návody, obslužné manuály, procesní mapy, vzorové formuláře, nebo standardy zákaznické komunikace. Tyto dokumenty mají obvykle formu příloh nebo praktických návodů, které slouží pro zaškolení nových zaměstnanců, zajištění jednotného provedení činnosti nebo pro kontrolu dodržování postupů. Ačkoliv nejsou součástí oficiálních interních směrnic, jejich existence výrazně přispívá k prevenci chyb, zvýšení kvality práce a usnadnění provozu (Hlávková, Valečková, 2007).

Zvláštní pozornost si zaslouží specifika malých a středních podniků, kde je dokumentace často méně formální, ale o to důležitější. V MSP může být velká část pravidel a postupů předávána ústně v rámci firemní kultury. To sice umožňuje flexibilitu, ale zároveň přináší riziko nejednotného postupu, ztráty know-how při odchodu hlavních pracovníků a neschopnosti doložit plnění povinností při případné kontrole. V MSP bývá často tato činnost podceňována, což může vést k nesouladu mezi reálným stavem organizace a oficiálními pravidly. Proto je žádoucí, aby i menší firmy měly alespoň základní dokumentaci zpracovanou písemně a průběžně ji aktualizovaly. Stačí přehledná tabulka, sdílený soubor nebo jednoduchý intranet. Důležité je, aby dokumenty byly skutečně používány (Cejthamr, Dědina, 2010).

Organizační dokumentace také podporuje právní jistotu zaměstnanců i efektivní vymáhání odpovědnosti. Pokud jsou pravidla práce jasně popsána, je snazší kontrolovat jejich dodržování, předejít nedorozuměním a identifikovat chyby či slabá místa ve struktuře i samotném výkonu práce. Důležitým bodem je také pravidelná revize těchto dokumentů, která by měla reflektovat změny v provozu, legislativě i technologii (Cejthamr, Dědina, 2010).

Součástí organizačních a interních procesů je i vnitropodniková komunikace, která by měla být funkční, přímá a rychlá. Informace o úkolech, změnách, prioritách nebo problémech by měly být přenášeny včas a v dostatečné kvalitě mezi jednotlivými úrovněmi řízení. Komunikační kanály mohou být formální (např. poradní systémy, elektronická hlášení, vnitropodnikový intranet) nebo neformální (osobní kontakt, neplánovaná operativní komunikace), přičemž obě formy mají svoji důležitost. V MSP, kde je často komunikace založena na osobních vztazích, je důležité, aby zároveň existovaly základní komunikační standardy a vedení firmy šlo v tomto směru příkladem (Přikrylová a kol., 2019).

Dalším důležitým pilířem organizace interních procesů je kontrola. Ta by měla být vnímána jako nástroj zpětné vazby, který umožňuje vyhodnocovat efektivitu činností, dodržování pravidel a dosahování cílů. V menších firmách často probíhá kontrola neformálně, například přímým dohledem vlastníka nebo vedoucího pracovníka. S růstem podniku však přibývá potřeba zavedení systematické interní kontroly, například ve formě interních auditů, reportingu, monitoringu ukazatelů nebo revizí konkrétních procesů.

V moderním řízení organizace je dnes běžné digitální modelování interních procesů. Pomocí softwarových nástrojů jako jsou systémy podnikového plánování zdrojů (ERP) nebo systémy řízení vztahů se zákazníky (CRM) lze procesy efektivně řídit, ale i automatizovat. Zavádění těchto nástrojů pomáhá zrychlit tok informací, eliminovat chybovost a lépe alokovat lidské i materiální kapacity. V malých firmách často postačí i jednodušší řešení, například sdílené dokumenty, jednoduché plánovací tabulky nebo nástroje pro řízení úkolů. Důležité je, aby byly procesy přehledné a přístupné všem pracovníkům (Žůrková, 2007).

Procesní pohled na organizaci firmy vede k větší efektivitě, snazšímu přizpůsobení se změnám, lepší spolupráci mezi odděleními a vyšší kvalitě výstupů. Každý podnik by měl pravidelně analyzovat své interní procesy, měřit jejich výkonnost a identifikovat možnosti zlepšení. V MSP, kde často chybí formální oddělení kvality nebo vnitřní audit, je žádoucí, aby tuto úlohu převzalo alespoň vedení firmy, například formou pravidelných provozních porad, sběru zpětné vazby od zaměstnanců a zákazníků, či benchmarkingem vůči obdobným firmám

v oboru. Organizační a interní procesy jsou základem kvalitního řízení. Jasná struktura, promyšlené pracovní postupy, transparentní pravidla a účinná kontrola přispívají nejen ke stabilitě organizace, ale i k motivaci zaměstnanců, kvalitě služeb a důvěře zákazníků. Podnik, který má své interní procesy pevně v rukou, má větší šanci na dlouhodobý úspěch, růst i zvládnutí krizových období (Žůrková, 2007).

1.4 Provozní činnosti ve stavebnictví

Provozní činnosti představují základní procesy, které umožňují každému podniku efektivně fungovat a dosahovat stanovených cílů. Jsou to aktivity, které přímo souvisejí s hlavní podnikatelskou činností a zajišťují plynulý chod organizace. Bez dobře řízených provozních procesů by podnik nemohl efektivně využívat své zdroje, dodávat produkty či služby zákazníkům a udržovat svou konkurenceschopnost.

Stavebnictví jako specifický obor podnikání zahrnuje celou řadu provozních činností, které se od ostatních odvětví liší svým charakterem, organizací práce, proměnlivostí pracovního prostředí a závislostí na externích faktorech, jako jsou klimatické podmínky či legislativní požadavky. Důraz je kladen jak na kvalitu prováděných prací, tak i na efektivní koordinaci jednotlivých profesí a dodržování stanovených harmonogramů (Marková, Hanák, 2014).

Mezi provozní činnosti ve stavebnictví patří především stavební výroba, která zahrnuje vlastní realizaci stavebních prací. Ta začíná přípravou staveniště, zemními pracemi, budováním základů a pokračuje výstavbou nosných konstrukcí, instalací technických zařízení budov, dokončovacími pracemi, montáží střechy, oken, dveří, podlah, a končí finálními úpravami a kolaudací. Přičemž i jednotlivé stavební činnosti mají svá specifika. Mezi takováto specifika při výstavbě střech patří výběr vhodné střešní krytiny s ohledem na sklon a zatížení, správné provedení hydroizolace a parozábrany, zajištění efektivního odvětrání, precizní řešení klempířských detailů nebo dostatečná tepelná izolace pro dosažení nízké spotřeby energie. Každý z těchto procesů vyžaduje přesně naplánované logistické zajištění, koordinaci jednotlivých dodavatelů, zajištění materiálu i potřebného vybavení (Soutsos, Domone, 2018).

Pro lepší řízení provozních aktivit ve stavebních podnicích je důležité rozlišovat mezi různými typy činností, které se podílejí na realizaci stavebních projektů. Toto členění usnadňuje interní organizaci práce, plánování kapacit i efektivní rozpočtování nákladů. Obvyklé dělení

provozních činností ve stavebnictví zahrnuje hlavní, vedlejší, pomocné a obslužné činnosti. Každá z těchto kategorií má svou specifickou roli a význam v rámci chodu stavebního podniku.

Hlavní činnosti představují jádro podnikatelské činnosti stavební firmy. Jsou to činnosti, které přímo souvisejí s realizací stavebních zakázek a tvoří konečný výstup produkce, tedy hotové stavební dílo. Mezi hlavní stavební činnosti patří například výkopové a zemní práce, budování základů, montáž střech, zdění a betonování, montáž konstrukcí, instalace sítí a technických zařízení jako jsou elektroinstalace, rozvody vody a plynu, kanalizace, dokončovací práce například omítky, podlahy, obklady, malby a další kroky vedoucí k fyzickému dokončení stavby. Tyto činnosti jsou časově a finančně nejvýznamnější a zpravidla se nacházejí v popředí plánování, kontroly kvality i personálního zajištění (Clough, 2015).

V praxi bývají hlavní činnosti prováděny kmenovými zaměstnanci podniku nebo ve spolupráci se specializovanými subdodavateli, v závislosti na rozsahu a náročnosti zakázky. Jejich realizace vyžaduje technické vybavení, kvalifikovaný personál a dodržování přesného harmonogramu. Hlavní činnosti tvoří největší část výrobního procesu a jejich výsledek je předmětem fakturace vůči investorovi nebo objednateli (Clough, 2015).

Vedlejší činnosti nepředstavují přímo stavební výrobu ve smyslu finálního produktu, ale přesto přispívají k jeho realizaci. Obvykle se jedná o činnosti menšího rozsahu nebo dočasného charakteru, které nejsou hlavním předmětem podnikání, ale jsou nezbytné k zajištění konkrétní zakázky. V rámci stavebnictví sem patří například stavební úpravy okolí stavby, terénní úpravy, výsadba zeleně, montáž oplocení, lešenářské práce, příprava dočasných přístupových cest nebo demoliční práce, pokud nejsou hlavním cílem projektu. V některých případech může jít i o zajištění dočasného připojení na inženýrské sítě nebo úpravy objektů, které nejsou předmětem smluvního díla, ale s výstavbou souvisí.

Vedlejší činnosti mohou být zajišťovány buď interně, nebo prostřednictvím externích subjektů, v závislosti na organizačním uspořádání firmy a její specializaci. V rozpočtové praxi bývají tyto činnosti často vedeny samostatně a tvoří zvláštní nákladové položky, které však nelze opomenout při celkovém plánování zakázky.

Pomocné činnosti jsou činnosti, které slouží jako podpora hlavních i vedlejších procesů. Samy o sobě nevedou k tvorbě výsledného produktu, ale vytvářejí podmínky pro hladký chod výroby. Typickými příklady ve stavebnictví jsou dílenské a údržbářské práce, opravy a servis strojů, příprava a skladování stavebních materiálů, přeprava náradí a vybavení, provoz dílen, údržba dopravních prostředků nebo činnost skladníků. Patří sem i zajištění dodržování

technických norem, kontrola technického stavu zařízení, manipulace se stavebními surovinami nebo mezioperační přeprava (Marek, 2010).

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP) představuje ve stavebnictví jednu z nejdůležitějších oblastí provozního řízení. Vzhledem k vysoké míře rizik spojených s prací na staveništích, včetně práce ve výškách, manipulace s těžkými břemeny, práce s elektrickým zařízením nebo pohybu těžké techniky je nutné dodržovat řadu zákonných opatření zaměřených na prevenci úrazů a ochranu zdraví zaměstnanců. Nedodržení těchto pravidel může vést nejen k vážným zdravotním následkům, ale i k vysokým pokutám a přerušování stavební činnosti (Neugebauer, 2016).

Právní rámec BOZP ve stavebnictví je dán především zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce, který stanovuje obecné povinnosti zaměstnavatelů v oblasti prevence rizik, školení pracovníků a vytváření bezpečných pracovních podmínek. Dále se uplatňuje zákon č. 309/2006 Sb., který specifikuje požadavky na zajištění BOZP v prostředí staveb a definuje povinnosti zadavatelů a zhotovitelů. Významnou roli hrají rovněž vyhláška č. 499/2006 Sb., která se týká dokumentace staveb a obsahuje mimo jiné i požadavky na bezpečnostní opatření v projektové fázi.

Tyto předpisy mají přímý dopad na organizaci práce, odpovědnost koordinátorů BOZP, zajištění vhodného zabezpečení výkopových prací, vymezení nebezpečných prostor a užívání osobních ochranných pracovních prostředků. V praxi bývá často nutné jmenovat koordinátora BOZP pro staveniště, zpracovat plán BOZP, provádět pravidelná školení zaměstnanců a vést přehlednou dokumentaci o kontrolách, revizích a provedených opatřeních. BOZP se tak stává nedílnou součástí každodenního provozu stavební firmy a její důsledné dodržování je základním předpokladem nejen pro ochranu života a zdraví, ale i pro právní jistotu podnikatele (Neugebauer, 2016).

Z organizačního hlediska je důležité, aby pomocné činnosti fungovaly efektivně a pružně, jejich selhání totiž může negativně ovlivnit plynulost hlavních činností, způsobit prostoje a vést ke zvýšení nákladů. V některých stavebních firmách se pomocné činnosti centralizují do samostatných provozů například dílny nebo logistická centra, jinde jsou decentralizované a řízené přímo stavbyvedoucím nebo mistrem (Marek, 2010).

Obslužné činnosti zahrnují všechny administrativní a podpůrné aktivity, které nesouvisí přímo s výrobou, ale zajišťují chod podniku jako celku. Jedná se zejména o činnosti spojené s vedením účetnictví, fakturací, zpracováním mezd, personální agendou, správou vozového

parku, řízením IT systémů, komunikací s úřady, právními službami a podobně. V podmínkách malých a středních stavebních podniků bývá obslužná činnost často koncentrována do malého týmu, nebo je částečně outsourcována (např. vedení účetnictví externí firmou).

I když obslužné činnosti nevstupují přímo do stavebního procesu, jejich efektivní fungování je zásadní pro udržení plynulosti chodu firmy, splnění legislativních povinností a zachování důvěryhodnosti vůči obchodním partnerům. Nedostatečné nebo neefektivní zajištění těchto činností se může negativně projevit na celkovém výkonu podniku a jeho reputaci (Olanrewaju, 2015).

Důležité je, že jednotlivé činnosti se mohou v různých kontextech vzájemně překrývat. Například montáž lešení může být v jednom případě vedlejší činností, v jiném případě hlavní, pokud je cílem projektu rekonstrukce fasády. Obdobně může být například servis strojů chápán jako pomocná činnost, ale v podniku specializovaném na pronájem stavební mechanizace bude naopak hlavní. Toto relativní rozlišení vyžaduje pružný manažerský přístup a schopnost reflektovat konkrétní podmínky každé zakázky.

Z pohledu strategického řízení je rozdělení činností také důležité pro rozhodování o tom, které procesy ponechat ve firmě a které zadat externím subjektům. Firmy, které mají jasně vymezené provozní oblasti, mohou lépe optimalizovat náklady, zvyšovat efektivitu a rychleji reagovat na změny trhu (Zuzák, 2011).

1.5 Komunikace

Funkční a efektivní komunikace tvoří základní pilíř každé úspěšně fungující organizace, a to bez ohledu na její velikost, zaměření nebo právní formu. V malých a středních podnicích, kde často převažuje méně formální struktura a úzké personální vazby, hraje komunikace ještě významnější roli. Zajišťuje předávání informací, ale také koordinaci činností, předcházení nedorozuměním a budování důvěry mezi zaměstnanci i externími partnery. V podmínkách každodenního provozu pomáhá kvalitní komunikace zefektivnit rozhodovací procesy, zlepšit vztahy se zákazníky a podpořit týmovou spolupráci. Lze ji rozdělit na interní a externí komunikaci, přičemž obě jsou pro plynulý chod organizace nepostradatelné (Jiřincová, 2010).

Komunikace není jen o předávání informací. Její skutečný význam a hlavní role spočívá ve vytváření prostředí pro efektivní spolupráci a otevřené sdílení znalostí a zkušeností mezi všemi členy týmu. Toto hlubší pojetí zahrnuje celkovou komunikační kulturu organizace, tedy

soubor nepsaných pravidel a zvyklostí, které definují, jak se ve firmě komunikuje na všech úrovních. To ovlivňuje, jak se řeší případné konflikty, jakým způsobem se přistupuje k novým nápadům a podnětům od zaměstnanců, a jak se aktivně buduje a rozvíjí skutečná týmová spolupráce. Díky tomu se zlepší pracovní vztahy, zvýší angažovanost a firma bude celkově silnější (Boucník, 2011).

Pro dosažení těchto přínosů je ale třeba investovat čas a energii do budování vztahů založených na vzájemné důvěře, respektu a otevřenosti. Právě schopnost účinně komunikovat a spolupracovat je často tím, co rozhoduje o tom, zda malý podnik přežije a rozvine se, nebo naopak ztratí krok (Barbořík, 2014).

Interní komunikace

Interní komunikace zahrnuje veškerou výměnu informací uvnitř organizace. V praxi to znamená komunikaci mezi vedením a zaměstnanci, mezi jednotlivými odděleními i napříč hierarchickými úrovněmi. V MSP bývá tento proces zpravidla méně formalizovaný než ve velkých korporacích. Zaměstnanci často komunikují přímo se svými nadřízenými, bez zprostředkování dalších úrovní řízení. Tento neformální způsob má výhodu v rychlosti a bezprostřednosti, ale může přinášet i určité limity v přehlednosti nebo zpětné dohledatelnosti (Holá, 2017).

Vnitřní komunikace plní několik základních funkcí. Zajišťuje přenos informací o úkolech, prioritách a cílech, motivuje zaměstnance, umožňuje zpětnou vazbu a podporuje sounáležitost s firmou. Z hlediska směru lze rozlišit komunikaci vertikální a horizontální (mezi kolegy na stejné úrovni). Vertikální komunikace z vedení směrem k zaměstnancům je důležitá pro vyjasnění očekávání, pravidel a firemní strategie. Naopak opačný směr, tedy informace od zaměstnanců směrem k vedení, poskytuje zpětnou vazbu a umožňuje včas zachytit problémy v provozu, zlepšovací návrhy či náladu v kolektivu. Horizontální komunikace probíhá mezi lidmi na stejné úrovni v organizační struktuře. Nejčastěji probíhá formou neformálních diskusí, porad nebo zpráv. Umožňuje rychlou výměnu informací, koordinaci úkolů a řešení problémů napříč odděleními nebo týmy. Díky ní se zlepšuje spolupráce a vzájemné porozumění mezi kolegy (Vávrová, 2013).

Specifickou podobou interní komunikace je neformální komunikace, která se odehrává mimo oficiální kanály, například na přestávkách, u kávy, mimo pracovní dobu. I přesto má tato forma vliv na týmovou soudržnost, přenos zkušeností nebo neoficiální hodnocení situací ve firmě. Vedení organizace by mělo být citlivé k tomu, jakým způsobem se interní informace šíří

a snažit se vytvářet prostředí, které podporuje otevřenost a důvěru. V současné době jsou využívány různé komunikační nástroje, například e-mail, porady, interní zpravodaje, intranet, ale i moderní platformy pro online spolupráci (např. Teams). Důležité je vždy přizpůsobit formu komunikace dané situaci, počtu zaměstnanců i typu sdělované informace. Malé firmy mohou často využívat osobnější přístup, jako jsou neformální porady nebo přímé rozhovory mezi majitelem firmy a pracovníky (Rosenberg, 2022).

Externí komunikace

Externí komunikace se týká kontaktu firmy s jejím okolím, například se zákazníky, dodavateli, úřady, partnery nebo veřejností. Její kvalita výrazně ovlivňuje obraz firmy navenek neboli image a její schopnost prosadit se na trhu. V MSP často tuto oblast řeší přímo vedení firmy, někdy ve spolupráci s obchodním nebo zákaznickým oddělením.

Nejdůležitějším aspektem externí komunikace je vztah se zákazníky. Zahrnuje nejen propagaci produktů a služeb, ale především poskytování informací, řešení reklamací, zjišťování spokojenosti a budování loajality. Důvěra a spokojenost zákazníků se totiž odvíjí nejen od kvality samotného výrobku či služby, ale i od způsobu, jakým firma komunikuje, například jak je vstřícná, dostupná, transparentní a schopná reagovat (Tišlerová, 2022).

Dalším důležitým partnerem jsou dodavatelé. Zde hraje zásadní roli schopnost vyjednávat jasné podmínky spolupráce, předávat relevantní informace a řešit případné problémy bez zbytečných průtahů. Dlouhodobé a korektní vztahy s dodavateli přinášejí stabilitu a mohou zlepšit vyjednávací pozici firmy. Součástí externí komunikace je i kontakt s institucemi a veřejnou správou např. při plnění zákonných povinností, žádostech o dotace, účasti v profesních sdruženích nebo komunikaci s médii. MSP by se měly snažit o konstruktivní a profesionální přístup, který posílí jejich důvěryhodnost (Nenadál, 2006).

2 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU A METODIKA

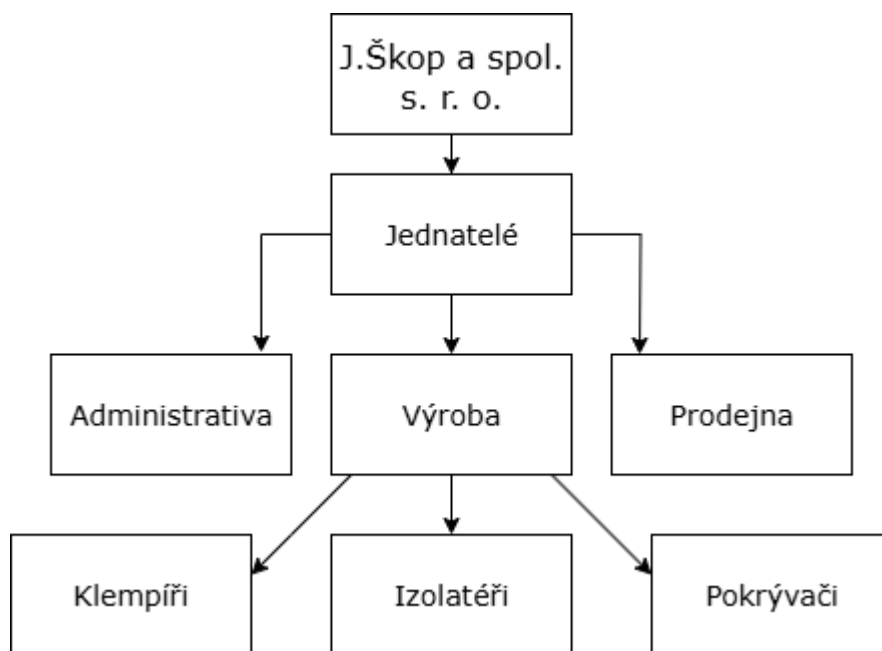
Společnost J. Škop a spol., s. r. o. vznikla jako rodinný podnik zaměřený na výstavbu a opravy střech, klempířské práce a prodej střešních materiálů. S 20 zaměstnanci, průměrným ročním obratem 30 milionů korun a objemem aktiv 16 milionů korun českých se řadí do kategorie malých podniků. Jejím cílem je poskytovat kvalitní služby s důrazem na spolehlivost a dlouhodobou spolupráci se zákazníky.

Hlavním důvodem jejího založení byla snaha pokrýt poptávku po kvalitních a spolehlivých stavebních službách v regionu Dvora Králové nad Labem, kde byla konkurence v tomto segmentu menší než ve větších městech, jako je Hradec Králové. Firma se od svého vzniku pyšní důvěrou a kladnými dlouhodobými vztahy klientů, což jí umožnilo získat stabilní zákaznickou základnu a postupně rozšířit své služby. Díky tomu si společnost vybudovala pevné postavení na trhu.

Dobré vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti je klíčovým faktorem pro dlouhodobou úspěšnost podniku a J. Škop a spol., s. r.o. si to uvědomuje. Proto se snaží vytvářet motivující pracovní prostředí, které podporuje loajalitu zaměstnanců. Mezi nabízené benefity patří zvýhodněné půjčky pro zaměstnance, pravidelná školení zaměřená na bezpečnost práce, ale také poskytování kvalitního pracovního vybavení a oděvů přizpůsobených různým ročním obdobím. Zaměstnanci mají možnost využívat firemní automobily pro služební účely, což jim poskytuje mobilitu při realizaci zakázek.

2.1 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti J. Škop a spol., s.r.o. je přizpůsobena charakteru malého podniku s převažující zakázkovou výrobou ve stavebním sektoru. Struktura je přehledná, funkční a jasně rozděluje kompetence mezi jednotlivé pracovní pozice a úseky. Organizační schéma firmy (viz obrázek 1) vychází z kombinace liniové a funkční struktury, což je v podmínkách menších a středně velkých podniků poměrně časté. Takový model umožňuje efektivní řízení jednotlivých činností, úzké propojení vedení s výkonnými pracovníky a přímou operativní komunikaci mezi pracovníky na různých úrovních.



Obrázek 1 Organizační struktura J. Škop a spol. s. r. o.

Zdroj: vlastní zpracování

Na vrcholu organizačního uspořádání stojí dva jednatelé. I když je v obchodním rejstříku uvedeno, že každý z jednatelů jedná samostatně, ve skutečnosti se na většině rozhodnutích domlouvají společně. Důvodem tohoto nastavení je zjednodušení administrativy. Jelikož se jedná o rodinný podnik a jednatelé jsou rodinní příslušníci, panuje mezi nimi vysoká míra důvěry. Zastávají nejen statutární funkci, ale rovněž se aktivně zapojují do každodenního řízení podniku a jsou vedoucími pro jednotlivá oddělení. Ve firmě J. Škop a spol., s.r.o. je obvyklé, že jednatelé kombinují roli strategických manažerů s výkonnými funkcemi – např. jako technici nebo vedoucí realizace. Tato blízkost vedení k provozu umožňuje rychlou reakci na potřeby trhu, flexibilní rozhodování a bezprostřední kontakt se zákazníky i zaměstnanci. Oba jednatelé tedy odpovídají nejen za plánování a rozvoj firmy, ale také za komunikaci s dodavateli, řízení zakázek a dozor nad technickou stránkou realizovaných projektů. Současně dohlížejí na činnost firemní prodejny, která je integrovanou součástí firmy.

Struktura se dále větví do administrativního oddělení a výrobních útvarů. Administrativní část firmy zajišťuje vnitřní chod organizace – zpracovává účetnictví, vystavuje faktury, eviduje zakázky, zajišťuje běžnou dokumentaci a korespondenci, připravuje podklady pro rozhodování a komunikuje s úřady. Vzhledem k velikosti firmy se jedná o malý, ale důležitý tým dvou pracovníků, kteří poskytují nezbytné zázemí pro odborné profese ve výrobě.

Výrobní část tvoří jádro provozu a je rozdělena do tří specializovaných skupin – klempíři, pokrývači a izolatéři. Toto rozdělení vychází z profesní orientace jednotlivých činností a umožňuje efektivní plánování práce, přehlednost a specializaci pracovníků.

Klempíři se zaměřují na výrobu a montáž klempířských prvků, tedy především okapových systémů, oplechování střech a střešních prostupů. Jejich práce je technicky náročná a vyžaduje jak zručnost, tak znalost materiálů a technologických postupů. Ve firmě jsou 4 klempíři a jsou nasazováni převážně na novostavby i rekonstrukce a často spolupracují s pokrývači.

Pokrývači mají na starosti pokládku střešních krytin, včetně přípravy podkladních vrstev, instalace difúzních fólií, latí a střešní izolace. V podniku jich pracuje 6. Pracují se širokou škálou krytin – od klasických pálených tašek po moderní plechové systémy. Vzhledem k tomu, že právě střecha je jedním z nejdůležitějších funkčních prvků každé stavby, je práce pokrývačů zásadní pro kvalitu výstupu celé firmy.

Izolatéři se zabývají hydroizolacemi střech a stavebních konstrukcí. Provádějí aplikaci asfaltových pásů, fólií, parozábran a dalších izolačních vrstev, které chrání stavbu proti pronikání vody a vlhkosti. Kromě střešních konstrukcí mohou být nasazováni i na hydroizolace základů či teras. Jejich činnost je často náročná na počasí a vyžaduje důsledné dodržování technologických postupů. Podnik zaměstnává 5 izolatérů.

Součástí organizační struktury je také prodejna střešních materiálů a příslušenství. Tato jednotka má své pevné místo v sídle firmy a hraje významnou roli v přímém kontaktu se zákazníky. Zaměstnanci prodejny se podílejí nejen na běžném prodeji zboží, ale také na technickém poradenství, doporučení vhodných řešení a zabezpečení logistiky, včetně výdeje, dopravy a objednávek od dodavatelů. Prodejna je tedy zároveň komerčním, logistickým a poradenským bodem firmy.

Propojení mezi jednotlivými složkami firmy je podpořeno pravidelnou vnitrofiremní komunikací, poradami a spoluprací mezi pracovními skupinami. Tím se minimalizuje riziko provozních nedorozumění a umožňuje flexibilní přizpůsobení se konkrétním požadavkům jednotlivých zakázek. Díky menšímu rozsahu firmy může být řízení organizačně méně formální, ale přesto velmi efektivní. Jednotlivé týmy jsou schopny reagovat na potřeby v reálném čase a zajišťovat plynulý průběh zakázek bez zbytečných administrativních bariér.

2.2 Hlavní činnosti podniku

Hlavní činností firmy je výstavba, opravy a rekonstrukce střech, klempířské práce a tesařské služby. Firma se specializuje na střechy všech typů, od rodinných domů po větší komerční objekty, a nabízí široký sortiment materiálů, včetně tradičních střešních krytin a atypických materiálů, jako jsou plastové krytiny nebo asfaltové šindele. Dále provozuje menší obchod s těmito materiály, kde si zákazníci mohou prohlédnout vzorky a získat odborné poradenství.

Firma se zaměřuje na dlouhodobé zakázky od větších firem v okolí, včetně výstavby nových hal či rekonstrukcí existujících objektů. Kvalita práce, dodržování termínů a spokojenost zákazníků jsou klíčové pro firmu, která se neorientuje na kvantitu, ale na získání a udržení velkých a výdělečnějších zakázek. Firma se také soustředí na zajištění dobrých pracovních podmínek pro zaměstnance, včetně školení, benefity a pravidelných pracovních pomůcek.

Podnik cílí primárně na dvě skupiny zákazníků, přičemž první prioritou jsou dlouhodobé zakázky pro velké společnosti a průmyslové podniky, například při stavbě hal či jejich rekonstrukcích. Druhou skupinou jsou soukromí zákazníci, zejména lidé ve věku 30–42 let, kteří staví nový dům, a zákazníci ve věku 45–64 let, kteří renovují své starší nemovitosti.

V současnosti je geografické zaměření podniku jasně definováno Královéhradeckým krajem, přičemž hlavní středobod jeho činností se nachází v oblasti Dvora Králové nad Labem a okolních menších sídel. Nicméně, s ohledem na ambiciózní plány rozvoje a postupné expanze, vedení společnosti aktivně zvažuje strategický krok rozšíření své působnosti i do širšího regionálního kontextu. Tento potenciální posun by umožnil oslovit nové trhy a zákazníky za stávajícími hranicemi.

Firma klade důraz na budování dlouhodobých vztahů se zákazníky a získávání zpětné vazby, která pomáhá zlepšovat kvalitu poskytovaných služeb. Komunikace se zákazníky probíhá formou osobní konzultace, přičemž zákazníci mají možnost navštívit prodejnu, kde si mohou prohlédnout vzorky materiálů a získat odborné informace a doporučení o široké škále materiálů, které jsou k výběru a zároveň dostupné skladem. Při složitějších zakázkách podnik provádí konzultace přímo na místě realizace. Podnik si zakládá na tom, že velká část jejich zakázek pochází z doporučení spokojených zákazníků. Proto se aktivně stará o budování pozitivní reputace a pravidelně komunikuje s klienty i po dokončení zakázek.

Díky uplatňování těchto specifických metod a strategií si daný podnik dokáže dlouhodobě udržet pevnou a spolehlivou základnu svých zákazníků i obchodních partnerů. Současně se aktivně zaměřuje na neustálé zvyšování úrovně poskytovaných služeb, a to jak z hlediska jejich efektivity, tak i celkové kvality. Tento proaktivní přístup k inovacím a zlepšování má přímý pozitivní vliv na posilování jeho pozice a konkurenční výhody v rámci daného tržního prostředí.

2.3 Výběr a metodika výzkumu

Tato bakalářská práce se zaměřuje na analýzu provozu a organizace vybraného podniku. Cílem je navrhnout doporučení pro zlepšení provozních a organizačních činností. Pro dosažení tohoto cíle bude využit **kvalitativní výzkumný přístup**, což je výzkum, jehož výsledků je dosaženo pomocí nematematických analytických postupů. Dále pro podnik ve stavebním průmyslu byla zvolena kombinace metod sběru dat, a to konkrétně prostřednictvím rozhovorů, analýzy zakázky a rozboru interních dokumentů, která umožňuje získat hluboké porozumění vnitřním procesům, identifikovat silné a slabé stránky podniku a navrhnout možnosti pro zlepšení.

Kvalitativní výzkum se zaměřuje na hlubší porozumění sociálním jevům prostřednictvím analýzy subjektivních zkušeností. Jeho výhodou je detailní zkoumání složitosti organizace a jejích procesů. Prostřednictvím této metody je možné získat bohatý a komplexní soubor dat, který umožňuje porozumět složitosti a dynamice organizace. Mezi klíčové principy patří subjektivita, sběr dat v přirozeném prostředí, induktivní přístup a důraz na procesy a významy (Strauss, Corbin, 2015).

Dále se zaměřuje na identifikování silných stránek podniku, tedy oblastí, ve kterých vyniká, a slabé stránky, představující potenciál pro zlepšení. Prostřednictvím kvalitativní metodiky je proniknout k subjektivním zkušenostem zaměstnanců, jelikož jejich vhléd je klíčový pro pochopení reálného fungování. Získané poznatky poskytnou komplexní pohled na fungování organizace a umožní formulaci konkrétních doporučení pro optimalizaci provozu a zvýšení konkurenceschopnosti. Návrhy budou směřovat k efektivnějšímu řízení, inovacím pracovních postupů a lepšímu využití zdrojů, což podniku pomůže k dlouhodobé stabilitě a růstu.

Stanovení **výzkumných otázek** je klíčovým krokem, který určuje směr celého výzkumu. Správně formulované otázky musí být jasné, což znamená, že by neměly obsahovat žádné nejednoznačné termíny nebo složitou strukturu, konkrétní a zaměřené na cíle výzkumu. V kvalitativním výzkumu je důležité, aby otázky umožnily hlubší pochopení zkoumaného jevu a reflektovaly skutečné problémy organizace. Nejednoznačné nebo příliš široké otázky mohou vést k nejasným nebo nekompletním odpovědím, což ovlivňuje validitu a relevanci výsledků. V rámci snahy o zlepšení provozních a organizačních činností společnosti, se nabízí klíčová otázka:

Jaké změny v provozních a organizačních procesech by mohly nejvýznamněji přispět ke zlepšení fungování společnosti J. Škop a spol., s. r. o.?

Při realizaci výzkumu budou dodržovány zásady etiky, zejména ochrana soukromí respondentů, dobrovolnost účasti a transparentnost procesu. Zaměstnanci budou informováni o cílech výzkumu, způsobu sběru dat a jejich zpracování. Veškeré informace budou anonymizovány, aby byla zajištěna ochrana osobních údajů. Respondenti budou mít možnost kdykoli odstoupit bez negativních důsledků. Výzkumu se zúčastnilo 15 zaměstnanců na dělnických pozicích a pro možnost srovnání vnímání jednotlivých tematických oblastí se výzkumu zúčastnil také představitel managementu společnosti J. Škop a spol., s. r. o.

Výzkum má formu případové studie, což je výzkumná strategie zaměřená na zkoumání a analýzu jednoho nebo několika málo konkrétních případů zkoumaného jevu. Typicky se používá v situacích, kdy výzkumník zkoumá jevy či procesy, nad nimiž má jen minimální nebo žádnou kontrolu, a snaží se zjistit, jak nebo proč k těmto jevům dochází (Švaříček, Šed'ová, 2010). Zatímco v rámci kvantitativního výzkumu je shromážděno relativně málo dat od mnoha konkrétních jedinců, u případové studie má výzkumník k dispozici velké množství dat od jednoho nebo několika málo jedinců. Cílem případové studie je porozumět zvolenému případu jako integrovanému systému v jeho přirozeném prostředí. Pokud je metoda použita při studiu organizací nebo institucí jako např. firmy, školy, sportovní kluby, bývá výzkum zaměřen na aplikaci programů, procesní změny, jejich adaptace a zhodnocení jejich úspěšnosti (Hendl, 2016).

Analýza je systematický proces rozboru informací, dat nebo jevů s cílem porozumět jejich struktuře, souvislostem a významu. V nejširším smyslu slova jde o rozčlenění celku na jednotlivé části, jejichž zkoumání umožňuje lepší pochopení toho, jak celek funguje. Získaná

data budou zpracována pomocí tematické analýzy, na základě, které budou identifikovány opakující se vzorce a klíčová témata v odpovědích účastníků výzkumu.

Analýza organizačních dokumentů, která slouží ke zkoumání obsahu interních dokumentů podniku, jako jsou organizační řády, popisy funkcí, organizační směrnice nebo provozní manuály. Cílem této metody je získat přehled o struktuře organizace, způsobu řízení a nastavení pracovních postupů. Analýza umožňuje odhalit nejen to, jaké dokumenty jsou v podniku využívány, ale také jaké dokumenty chybí nebo jsou zastaralé, což může ovlivňovat efektivitu řízení. Na základě zjištěných skutečností bude navrženo doporučení pro doplnění nebo aktualizaci dokumentace tak, aby lépe odpovídala aktuálním potřebám organizace a podpořila její fungování.

Další použitou metodou sběru dat jsou polostrukturované individuální rozhovory se zaměstnanci viz přílohy A–O, které umožní kvantifikovat názory zaměstnanců na provozní a organizační aspekty podniku. Rozhovor je rozčleněn do 5 tematických oblastí. Zkoumaná témata, jako např. vnímání fungování organizace a klíčových procesů, silné a slabé stránky organizace jsou zkoumaná pomocí otevřených otázek.

Rozhovory probíhají v několika na sobě navazujících krocích. Nejprve dochází k důkladnému seznámení se s daty, které byly získány v rámci výzkumu. V průběhu rozhovoru dochází k přímému zápisu odpovědí, případně mohou být rozhovory se souhlasem účastníků nahrávány a nejlépe bezprostředně po ukončení rozhovoru je výzkumníkem rozhovor přepsán. Následně jsou identifikována klíčová témata, která jsou dále ověřována, zpřesňována a definována tak, aby co nejlépe vystihovala obsah dat.

Při realizaci výzkumu budou dodržovány zásady etiky, zejména ochrana soukromí respondentů, dobrovolnost účasti a transparentnost procesu. Zaměstnanci budou informováni o cílech výzkumu, způsobu sběru dat a jejich zpracování. Veškeré informace budou anonymizovány, aby byla zajištěna ochrana osobních údajů. Respondenti budou mít možnost kdykoli odstoupit bez negativních důsledků. Výzkumu se zúčastnilo 15 zaměstnanců na dělnických pozicích a pro možnost srovnání vnímání jednotlivých tematických oblastí se výzkumu zúčastnil také představitel managementu společnosti J. Škop a spol., s. r. o.

Další fáze se zaměřuje na podrobné srovnání toho, jak vnímají chod a klíčové faktory společnosti její zaměstnanci a jak na ni pohlíží vedení. Analýza vychází z odpovědí na totožné navazující otázky, které byly kladeny jak dělníkům, tak vedení viz příloha P. Srovnání poskytne ucelenější pohled o společnosti.

Komparace neboli srovnání, představuje systematický přístup k analýze podobností a rozdílů mezi dvěma či více jevy, případy nebo skupinami. V rámci výzkumu umožňuje hlubší pochopení zkoumaných proměnných tím, že odhaluje vzájemné vztahy, identifikuje klíčové faktory a osvětluje specifické charakteristiky jednotlivých srovnávaných prvků. Prostřednictvím pečlivého porovnání lze identifikovat trendy, odchylky a potenciální kauzální souvislosti, což přispívá k validnějšímu a komplexnějšímu výkladu zkoumané problematiky (Hendl, 2016).

Závěrečná část zahrnuje samotnou interpretaci výsledků, doporučení a vypracování finální výzkumné zprávy. Realizace tematické analýzy je závislá na interpretaci výzkumníka, je tedy ovlivněna jeho subjektivním vnímáním a osobními zkušenostmi se zkoumaným jevem. Ovšem při dodržení všech principů této metody je možné odhalit vzorce a témata, která by při jiné analýze dat nebylo možné identifikovat (Hendl, 2016).

3 ANALÝZA DAT A POPIS VÝZKUMNÉHO VZORKU

Analýza zakázky se zaměřuje na konkrétní zakázku realizovanou firmou J. Škop a spol., s.r.o., jejímž předmětem byla kompletní montáž střešního systému na novostavbě rodinného domu s plochou střechou. Zahrnovala dodávku všech potřebných materiálů, odbornou montáž jednotlivých vrstev, oplechování, napojení svodového systému a zajištění finálních úprav včetně odvozu odpadu.

Analýza organizačních dokumentů stavební firmy J. Škop a spol., s.r.o. zahrnovala přezkoumání klíčových interních materiálů, které slouží k řízení provozu, bezpečnosti práce a organizaci komunikace v rámci firmy. Byly zkoumány organizační řády, popisy pracovních pozic, směrnice BOZP, smlouvy, provozní řády i záznamy o školeních a kontrolách, jež odpovídají rozsahu činností podniku a platným právním normám.

Kvalitativní rozhovory byly realizovány s cílem získat hlubší a komplexnější porozumění vnitřní dynamiky stavební společnosti, a to prostřednictvím detailní analýzy subjektivních zkušeností jejích zaměstnanců. Základním východiskem byl předpoklad, že přímá zkušenost pracovníků má potenciál odhalit nejen formální, ale i neformální procesy uvnitř organizace. Získané poznatky by tak měly managementu poskytnout cenné informace pro optimalizaci stávajícího provozu a podnícení dalšího rozvoje společnosti.

Analýza vychází z 16 polostrukturovaných rozhovorů vedených pomocí formuláře, které umožnily flexibilní prozkoumání klíčových oblastí firemního života. Tato metoda sběru dat umožnila kombinovat předem stanovené okruhy otázek s flexibilním průběhem konverzace, což vedlo k získání bohatých a detailních výpovědí. Rozhovory se zaměřovaly na aspekty jako interní komunikace, organizace práce, vnímání silných a slabých stránek provozu, dynamika týmové spolupráce a efektivita výměny informací mezi zaměstnanci a vedením.

Zkoumaný vzorek tvoří jednoho představitele vedení podniku a 15 zaměstnanců ve věku od 28 do 52 let, s průměrným věkem přibližně 35 let, viz tabulka č. 1 Analýza demografických údajů. Vzhledem k oboru podnikání a vzorku výzkumné skupiny se jednalo vždy o muže a ve všech případech, s výjimkou 16. rozhovoru s manažerem, se jednalo o pracovníky na stavbách.

Tabulka 1 Analýza demografických údajů

Zaměstnanec	Věk	Doba zaměstnání (roky)	Vzdělání
Zaměstnanec 1	36–50	4–7	střední škola bez maturity
Zaměstnanec 2	26–35	4–7	střední škola bez maturity
Zaměstnanec 3	26–35	13 +	základní vzdělání
Zaměstnanec 4	18–25	1–3	střední škola s maturitou
Zaměstnanec 5	51 +	13 +	střední škola bez maturity
Zaměstnanec 6	51 +	4–7	střední škola bez maturity
Zaměstnanec 7	26–35	8–12	základní vzdělání
Zaměstnanec 8	36–50	4–7	střední škola s maturitou
Zaměstnanec 9	18–25	4–7	střední škola s maturitou
Zaměstnanec 10	18–25	8–12	základní vzdělání
Zaměstnanec 11	18–25	8–12	základní vzdělání
Zaměstnanec 12	36–50	4–7	střední škola s maturitou
Zaměstnanec 13	18–25	4–7	střední škola bez maturity
Zaměstnanec 14	36–50	8–12	střední škola s maturitou
Zaměstnanec 15	36–50	13 +	střední škola bez maturity
Manažer	36–50	13 +	vysokoškolské

Zdroj: vlastní zpracování

Nejčastějším dosaženým vzděláním účastníků výzkumu je výuční list, resp. středoškolské vzdělání bez maturity, 5 zaměstnanců dosáhlo středoškolského vzdělání s maturitou, celkem 4 účastníci výzkumu mají základní vzdělání a 1 účastník má vysokoškolské vzdělání. Délka zaměstnání ve firmě se pohybuje v rozmezí od 1 roku po více než 13 let, přičemž průměrná délka zaměstnání u dotazovaných účastníků výzkumu je cca 7,5 let. Nejčastějšími kategoriemi jsou „4–7 let“, která pokrývá téměř polovinu dotazovaných. Čtyři zaměstnanci pracují ve firmě více než 13 let a nejméně zastoupenou kategorií je „1–3 roky“.

Tato demografická struktura ukazuje na relativně stabilní pracovní sílu se silným jádrem dlouhodobých zaměstnanců. Analýza dat ukazuje, že mezi věkem, vzděláním a délkou praxe existují určité souvislosti. Starší zaměstnanci (věk 36 a více) mají častěji delší praxi (8 let a více), což je logické s ohledem na věk. Nejvyšší praxi mají často zaměstnanci se základním vzděláním nebo střední školou bez maturity, což může naznačovat dlouhodobé setrvání ve firmě bez ambice k profesnímu postupu. Naopak mladší zaměstnanci (18–25 let) mají převážně kratší praxi, ale častěji dosáhli středoškolského vzdělání s maturitou. Stejnorodost vzdělání a délky setrvání ve firmě naznačuje kulturně soudržné pracovní prostředí s důrazem na praxi a zkušenost. To se odráží i v hodnotách, které zaměstnanci sdílejí například loajalita, vzájemná pomoc, schopnost adaptace. Věkové a zkušenostní rozložení však rovněž upozorňuje na potřebu postupného mezigeneračního předávání know-how.

3.1 Analýza organizačních dokumentů

V rámci analýzy byly zkoumány klíčové organizační dokumenty stavební firmy zaměřené na realizaci střešních konstrukcí a klempířských prací, přičemž příklady těchto dokumentů jsou uvedeny v přílohách Q-U. Firma působí nejen jako realizační subjekt, ale zároveň provozuje vlastní dílnu pro ohýbání plechových prvků a na svém sídle také prodejnu stavebního materiálu. Vzhledem k rozsahu činností je organizační dokumentace důležitým nástrojem pro řízení provozu, bezpečnosti a komunikace uvnitř firmy.

Mezi základní dokumenty, které má podnik zpracované, patří organizační řád, který stanovuje vnitřní strukturu firmy, jednotlivé úrovně řízení a kompetence pracovníků. Na tento dokument navazují popisy pracovních pozic všech zaměstnanců včetně pokrývačů (viz příloha Q), klempířů, izolatérů a administrativních pracovníků.

Součástí personální dokumentace jsou pracovní smlouvy, dále evidence docházky a dokumentace týkající se lékařských prohlídek zaměstnanců, která zahrnuje vstupní, periodické, preventivní i výstupní pracovnělékařské prohlídky a posudky o zdravotní způsobilosti k práci.

Velký důraz je kladen na oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Firma má zpracovány směrnice BOZP, které upravují poskytování osobních ochranných pracovních prostředků (OOPP), směrnice pro práce ve výškách a nad volnou hloubkou, směrnice pro plán bezpečnosti a ochrany zdraví při práci i specifická bezpečnostní opatření týkající se stavební činnosti, mezi která patří například zásady bezpečného chování na staveništi nebo pravidla pro přerušování nebo ukončení prací na střeše za nepříznivých povětrnostních podmínek (silný vítr, déšť, sníh, námraza, bouřka). Dále je vypracována organizační směrnice, která slouží jako interní předpis pro řízení firmy, stanovuje například rizika pracovního prostředí a pracovních profesí ve firmě, bezpečnostní předpisy pro školení zaměstnanců v oblasti BOZP, místní provozní předpis pro sklady, místní provozní bezpečnostní předpis pro provoz a používání dopravních prostředků nebo dopravně provozní řád vysokozdvizných vozíků.

Zaměstnanci jsou jednou za rok školeni v oblasti BOZP, požární ochrany (PO) a dalších souvisejících témat. O absolvovaných školeních jsou vedeny záznamy, a to jak o vstupních (viz příloha T) a periodických školeních BOZP a PO, tak i o školeních zaměřených na nakládání s odpady. Součástí dokumentace jsou rovněž protokoly o ověřování znalostí, které probíhá ústní formou, a záznamy o absolvování kurzů a přezkoušení. Kromě toho je veden také protokol o předání a seznámení s osobními ochrannými pracovními prostředky (viz příloha R), který potvrzuje, že zaměstnanci byli poučeni o jejich správném používání.

Z provozního hlediska je důležitý také provozní řád stavenišť, který stanovuje pravidla pro organizaci prací, bezpečnostní opatření, pohyb osob po staveništi. V souvislosti s tím jsou vedeny záznamy o kontrolách náradí a ochranných prostředků, které slouží k ověřování technického stavu zařízení a dodržování pravidel BOZP.

Ve vztahu k realizaci stavebních zakázek podnik zpracovává také zápisy o předání staveniště (viz příloha S) a protokol o vzájemném informování o rizicích možného ohrožení zdraví zaměstnanců a přijatých opatřeních k ochraně jejich působení. Součástí bezpečnostní dokumentace je rovněž kniha úrazů a drobných poranění, kam se zaznamenávají všechny pracovní úrazy (viz příloha U) včetně těch bez pracovní neschopnosti.

V administrativní oblasti je dokumentace dostatečná a odpovídá rozsahu činností i právním předpisům. Avšak analýza odhalila nedostatek v oblasti dokumentace související s provozem firemní dílny, kde dochází k ohýbání a zpracování plechových materiálů pomocí specializovaných strojů. U těchto zařízení chybí především technická a provozní dokumentace, například návody k obsluze, bezpečnostní pokyny, záznamy o pravidelné údržbě a revizích. Tento nedostatek představuje potenciální riziko z hlediska bezpečnosti práce a z hlediska případné kontroly ze strany státních orgánů, například inspekce práce.

Další zjištěnou slabinou je absence jasně stanovených pravidel pro osoby, které v dílně pracují, ale nejsou zaměstnanci v přímém pracovním poměru. Jedná se o osoby, které v rámci nákupu materiálu na firemní prodejně zároveň využívají kapacity dílny pro úpravu zakoupených prvků. Přestože podnik uvádí, že vstup cizích osob do dílny je na jejich vlastní riziko, tak není zajištěno, že tyto osoby byly seznámeny s bezpečnostními pravidly a riziky, která provoz strojů obnáší. Chybí například písemný záznam o zaškolení, podepsané prohlášení o odpovědnosti nebo pravidla stanovující podmínky přístupu do dílny.

Na základě provedené analýzy lze doporučit, aby podnik doplnil technickou dokumentaci ke všem strojům, které jsou ve výrobní dílně provozovány. Jedná se zejména o návody k obsluze, bezpečnostní listy a schválené pracovní postupy. Dále je vhodné vytvořit režim zaškolování externích osob, pravidla používání strojního vybavení a evidence jejich technického stavu. Zároveň by měly být zavedeny záznamy o údržbě, revizích a pravidelných kontrolách zařízení. Tím by se zvýšila ochrana firmy proti možným škodám, právním rizikům, a především bezpečnost provozu.

3.2 Analýza konkrétní zakázky

Kapitola se věnuje analýze vybrané firemní zakázky (viz obrázek 2), která byla realizována v květnu roku 2025. Celková výměra střechy činila 276 m² včetně atiky a 198 m² bez atiky. Použitým izolačním materiálem byl polystyren EPS o různé tloušťce, doplněný minerální izolací a separačními vrstvami, které spolu tvořily systém ploché střešní konstrukce s požadovanými tepelně-technickými a hydroizolačními vlastnostmi.

Proces realizace této zakázky lze rozdělit do několika fází (viz obrázek 3): přípravné fáze, fáze nákupu a zajištění materiálu, realizační fáze, dokončovací práce a fáze předání. V každé z těchto etap byly jasně stanoveny odpovědnosti, časové milníky i kontrolní mechanismy, které měly zajistit hladký průběh celé zakázky. Jedním z důležitých aspektů bylo rovněž určení odpovědné osoby, která po celou dobu realizace dohlížela na dodržování technologických a organizačních požadavků.

Popis	M.J.	Množ.	Cena/M.J.	Cena celkem
Demontáž klempířských prvků	sou	1	6 214,00	6 214,00 Kč
Úprava podkladu	m2	198	18,00	3 564,00 Kč
OSB 25 PD	ks	27	888,00	23 976,00 Kč
Střešní latě vč. impregnace	m	196	74,00	14 504,00 Kč
Tepelná izolace EPS 100 mm	m2	389	252,00	98 028,00 Kč
Tepelná izolace EPS 40 mm	m2	8	148,00	1 184,00 Kč
Tepelná izolace EPS 30 mm	m2	8	136,00	1 088,00 Kč
Minerální tepelná izolace	m3	2,5	1 858,00	4 645,00 Kč
Separální vrstva min. 300 g/m2	m2	276	68,00	18 768,00 Kč
Střešní fólie 1,5 mm světle šedá	m2	276	688,00	189 888,00 Kč
Opracování prostupu D 200 mm	ks	3	764,00	2 292,00 Kč
Systémové oplechování r.š. 100 mm	m	174	386,00	67 164,00 Kč
Systémové oplechování r.š. 250 mm	m	18	562,00	10 116,00 Kč
Střešní teleskopický kotevní systém 260 mm	ks	1278	24,80	31 694,40 Kč
Střešní kotevní systém 60 mm	ks	1152	8,20	9 446,40 Kč
Maska Al r.š. 330 mm hnědý	m	54	894,00	48 276,00 Kč
Podkladní lišta Al r.š. 100 mm hnědý	m	36	362,00	13 032,00 Kč
Žlabový hák Al hnědý 330 mm	ks	17	264,00	4 488,00 Kč
Žlabový systém Al 330 mm	m	17	582,00	9 894,00 Kč
Svodový systém Al D 120 mm	m	6,5	1 342,00	8 723,00 Kč
Svodová odbočka Al D 120 x 80 mm	ks	1	2 170,00	2 170,00 Kč
Těsnící, spotřební a spojovací materiál	sou	1	4 214,00	4 214,00 Kč
Pomocné technické zařízení	sou	1	8 000,00	8 000,00 Kč
Odvoz a uložení odpadu	sou	1	3 622,00	3 622,00 Kč
Součet				584 990,80 Kč
Svislá a vodorovná doprava, přesun hmot	sou	1	15 000,0	15 000,00 Kč
Cena bez DPH				599 990,80 Kč

Obrázek 2 Cenová nabídka zakázky

Zdroj: interní materiály

V přípravné fázi byla zakázka zadána na základě individuální poptávky zákazníka, který se rozhodl pro novostavbu rodinného domu v daném regionu. Na základě předložené projektové dokumentace, osobního zaměření objektu a požadavků investora byla vypracována konkrétní nabídka včetně výkazu výměr. Firma připravila položkový rozpočet, který obsahoval veškeré práce, materiály i dopravu v celkové hodnotě 599 990,80 Kč bez DPH. Tato částka zahrnovala i související provozní náklady, jako byla svislá a vodorovná doprava materiálu, technické zařízení staveniště nebo odvoz stavebního odpadu.

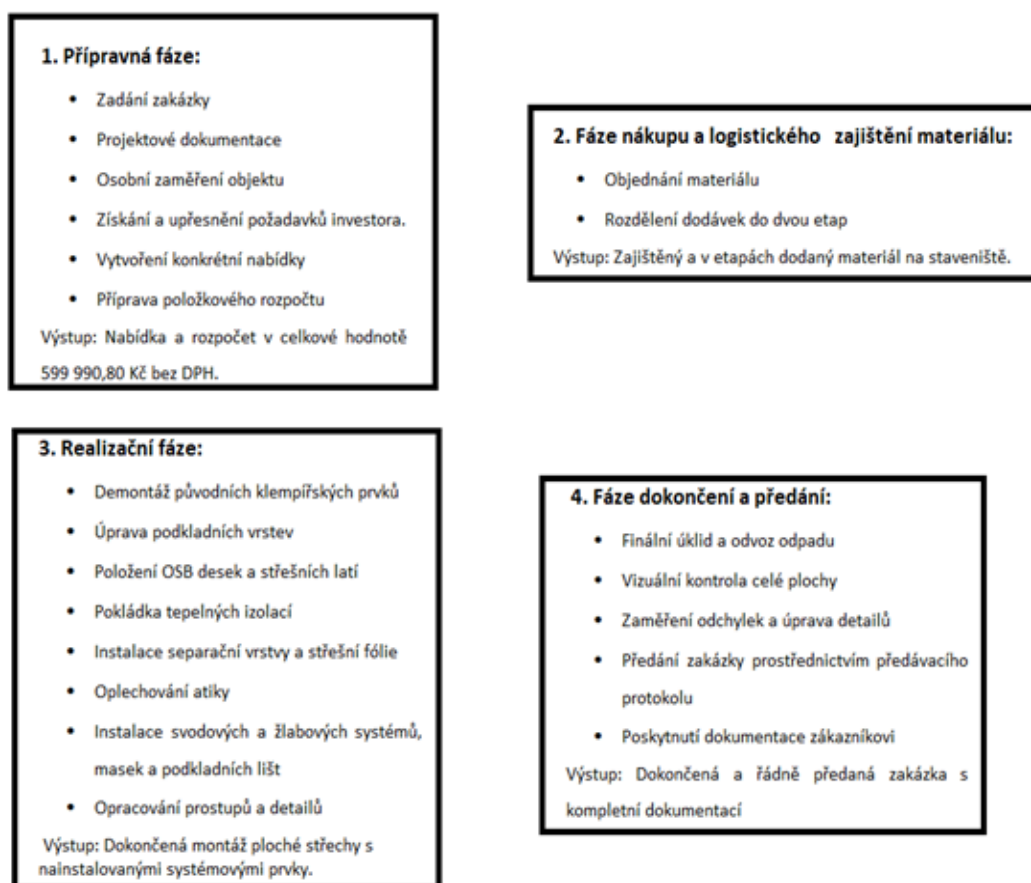
Následovala fáze nákupu a logistického zajištění materiálu. Na základě schváleného rozpočtu bylo objednáno více než třicet různých položek, přičemž největší podíl na nákladech tvořily střešní fólie, systémové oplechování, izolace EPS různých tloušťek a montážní prvky. Materiály byly objednány z několika specializovaných stavebnin, a to včetně komponentů jako jsou žlabové a svodové systémy, podkladní lišty a kotevní systémy. Koordinaci dodávek měl na starosti jeden z jednatelů firmy, který byl zároveň pověřen technickým vedením zakázky. Všechny dodávky byly rozděleny do dvou hlavních etap, aby se předešlo zbytečnému uskladnění materiálu na staveništi a zároveň byly splněny požadavky na plynulost montáže.

Realizační fáze byla zahájena přípravou podkladu, která zahrnovala demontáž původních klempířských prvků a úpravu podkladních vrstev. V rámci této části byly také položeny OSB desky o průměru 25 mm a střešní latě. Následovala důležitá část montáže, kterou představovala pokládka tepelných izolací. Byly použity vrstvy EPS o tloušťce 100 mm, 40 mm a 30 mm, celkem v rozsahu téměř 400 m², a doplněny o minerální izolaci v objemu 2,5 m³. Dále byla instalována separační vrstva a následně střešní fólie o tloušťce 1,5 mm v požadovaném barevném odstínu. Tato část byla technicky náročná, neboť bylo nutné zajistit dokonalé napojení na atiku a zajištění hydroizolačních detailů.

Souběžně byly instalovány systémové prvky – oplechování atiky (v šířce 100 a 250 mm), svodové a žlabové systémy, masky a podkladní lišty. Veškeré komponenty byly vyrobeny z hliníku s povrchovou úpravou, která zajišťuje dlouhou životnost a estetickou stálost. Pro kotvení izolací a fólií byl použit systém teleskopických kotev (1278 ks) a střešních kotevních prvků o délce 60 mm (1152 ks), které byly rozmístěny dle technologických norem a doporučení výrobce. Opracování prostupů a napojení detailů, jako jsou střešní vývody a komínové průchody, bylo provedeno individuálně s ohledem na požadavky konkrétní stavby.

Po dokončení hlavních stavebních prací následovala fáze finálního úklidu a odvozu odpadu. Firma zajistila likvidaci zbytkových materiálů, izolačních obalů a demontovaných

prvků prostřednictvím smluvního partnera. Celkové náklady na tuto část činily 3 622 Kč. V této fázi došlo také k vizuální kontrole celé plochy, k zaměření odchylek a úpravě detailů dle pokynů investora. Zakázka byla následně předána prostřednictvím předávacího protokolu a zákazníkovi byly poskytnuty veškeré potřebné dokumenty – včetně záručních listů, montážního listu a návodu k údržbě střešního systému. Z pohledu procesního řízení lze všechny činnosti spojené s realizací zakázky montáže ploché střechy rozdělit do tří základních kategorií – na hlavní, vedlejší a pomocné.



Obrázek 3 Shrnutí fází a činností vybrané firemní zakázky

Zdroj: vlastní zpracování

Hlavní činnosti zahrnují veškeré činnosti, které přímo vedly ke vzniku výsledného stavebního díla, tedy funkčního střešního systému. Jednalo se zejména o pokládku jednotlivých vrstev tepelné izolace z polystyrenu EPS v různých tloušťkách, montáž minerální izolace, instalaci separační vrstvy a následnou pokládku střešní fólie. K těmto výkonným činnostem se dále řadí odborná instalace systémového oplechování atiky, montáž hliníkových žlabů, svodových systémů, průchodů a dalších technických prvků. Hlavní procesy byly realizovány specializovanými pracovními skupinami složenými z klempířů, pokrývačů a izolatérů a tvořily

nejen jádro výkonu práce, ale i podstatnou část rozpočtu zakázky. Jejich výstup představoval to, co bylo fakturováno investorovi a co tvořilo hmatatelný výsledek spolupráce.

Na tyto výkonné činnosti navazovaly činnosti pomocné, které umožnily jejich hladký průběh a dokončení. Tyto činnosti samy o sobě netvořily výstup zakázky, ale byly nezbytné pro její efektivní průběh. Patřila mezi ně zejména demontáž původních klempířských prvků a opracování střešních prostupů. Dále sem lze zařadit i činnosti spojené s přesunem materiálu na staveništi, montáží pomocného zařízení, manipulací s technikou a odvozem stavebního odpadu. I když tyto práce netvoří finální podobu střechy, mají vliv na její kvalitu, rychlost provedení a bezpečnost práce. Zajištění podpůrných činností bylo flexibilní a reagovalo operativně na potřeby hlavní montáže.

Třetí skupinu tvořily činnosti vedlejší, které se vztahovaly k organizaci, plánování, kontrole a vyhodnocení celé zakázky. Tyto činnosti měly strategický a kontrolní charakter a zahrnovaly zejména přípravu položkového rozpočtu, komunikaci se zákazníkem a uzavření smluvního vztahu. Dále šlo o řízení zásobování, objednávky materiálů, logistiku jejich dodání a sledování plnění rozpočtu. V průběhu samotné realizace zahrnovaly také dohled nad dodržováním harmonogramu, rozdělení prací mezi jednotlivé odborné profese, kontrolu kvality a řešení případných odchylek nebo provozních komplikací. Významnou součástí bylo rovněž řízení bezpečnosti práce, které spočívalo v kontrole užívání ochranných pomůcek, dodržování pracovních postupů a vedení příslušné dokumentace. Po ukončení fyzických prací byly vedlejší činnosti završeny vystavením faktury, zajištěním předávacího protokolu, archivací dokumentů a interním vyhodnocením zakázky z hlediska nákladů, efektivity i spokojenosti zákazníka.

Důležitým aspektem této zakázky byla také otázka odpovědnosti a kontroly fungování procesu. V souladu s interní směrnicí firmy byla určena odpovědná osoba – vedoucí realizace, který denně dohlížel na průběh stavby. Měl na starosti nejen koordinaci pracovníků a časové plánování, ale i technickou správnost postupů, kvalitu prováděných prací, fotodokumentaci, dodržení BOZP, komunikaci s klientem a používání osobních ochranných pracovních prostředků, jako jsou ochranná přilba, protiskluzová obuv, reflexní vesta, ochranné rukavice, pracovní oděv a zachycovací postroj s tlumičem a lanem připojeným na pevný kotvící bod, který je připojen ke stabilní stavební konstrukci. Pravidelně vyhodnocoval stav projektu a navrhoval opatření. Po dokončení zakázky byla vyhodnocena kvalita provedení pomocí fyzické kontroly realizovaných prací. Zároveň byla získána zpětná vazba od zákazníka prostřednictvím osobní konzultace. Získané poznatky byly začleněny do interního reportu jako podklad pro

optimalizaci budoucích zakázek. V rámci řízení projektu byla vedena průběžná evidence v interním kontrolním systému, který zaznamenával náklady, postup prací, docházku pracovníků a případné odchylky od plánovaného harmonogramu. Pro potřeby fakturace a oficiálního předání zakázky byly také připraveny podklady shrnující skutečně provedené práce a spotřebovaný materiál.

V průběhu realizace došlo ke zdržení dokončení zakázky přibližně o dva týdny. Prvním důvodem byla reklamace materiálu. Konkrétně šlo o poškrábané svodové potrubí žlabového systému, které nesplňovalo estetické parametry. Přejímku dodávek v současnosti provádí různí zaměstnanci podniku, kteří pracují na konkrétní stavbě. Avšak bez důkladné kontroly počtu a stavu převzatého zboží, protože k problémům tohoto typu dochází jen výjimečně a vzhledem k velkému množství dodávaného zboží by podrobná kontrola byla časově náročná. Spíše se předpokládá, že dodané zboží odpovídá objednavce a je v perfektním stavu. Tento přístup však může vést k přehlédnutí vad, jako tomu bylo například teď. Materiál musel být vrácen dodavateli a nahrazen novým. Druhým důvodem zdržení zakázky byla náhlá nemoc jednoho z klíčových pracovníků, což spolu s již omezeným počtem pracovníků na stavbě vedlo k dočasnému zpomalení montážních prací, zejména při pokládce střešní fólie a instalaci systémových prvků. Přestože se podařilo zachovat kvalitu provedení i technologický postup, nebylo možné dodržet původně plánovaný harmonogram. Do budoucna by bylo vhodné zavést důslednou kontrolu kvality dodaného materiálu, zajistit více pracovníků a lepší flexibilitu v plánování lidských zdrojů, aby podobné výpadky neměly zásadní dopad na průběh realizace. Dále chybí závěrečné vyhodnocení efektivity zakázky, což omezuje zpětnou vazbu pro budoucí plánování a optimalizaci procesů.

Kromě dodržení harmonogramu odevzdání zakázky, byla zakázka úspěšně zrealizována dle smluvních podmínek, rozpočtového rámce i technologických požadavků. Efektivní koordinace činností a precizní práce realizačního týmu vedly k vytvoření střešního systému, který splňuje požadavky na funkčnost, bezpečnost i estetickou úroveň.

3.3 Analýza rozhovorů

Tato část bude obsahovat analýzu rozhovorů, jejichž cílem je zmapovat několik důležitých témat, jimiž jsou organizační, provozní činnosti a komunikace. Bude se zkoumat, jak zaměstnanci vnímají fungování organizace a klíčových procesů, jaké jsou jejich individuální pracovní zkušenosti, jaké silné a slabé stránky podniku sami identifikují, jaké

návrhy na zlepšení pracovního prostředí a efektivity procesů mají a jak vnímají firemní kulturu ve vztahu k oficiální strategii.

Vnímání fungování organizace a klíčových procesů

Tato část má za cíl zjistit, jak zaměstnanci subjektivně vnímají každodenní provoz firmy a způsob, jakým jsou organizovány pracovní činnosti. Jejím hlavním účelem je identifikovat silné a slabé stránky vnitřního fungování organizace z perspektivy řadových zaměstnanců společnosti. Otázka „*Jak podle Vás funguje naše firma jako celek?*“ umožňuje získat obecný obraz o tom, jak zaměstnanci vnímají efektivitu, organizaci a atmosféru ve firmě. Pomáhá také identifikovat oblasti, které jsou z pohledu zaměstnanců funkční, a naopak ty, které vyžadují zlepšení. Dotaz na průběh běžného pracovního dne na stavbě umožňuje popsat rutinní postupy, způsob řízení pracovní náplně a rozdělování úkolů. Tímto způsobem je získán přehled o praktickém fungování procesů přímo v provozu. Účelem třetí otázky „*Máte pocit, že víte dopředu, co se od Vás očekává?*“ je zjištění, zda mají zaměstnanci jasno v tom, co se od nich očekává, poskytuje informace o úrovni komunikace, plánování a organizační struktuře. Poslední otázka „*Jak byste popsal komunikaci mezi vedením a dělníky?*“ je soustředěna na komunikaci mezi vedením a dělníky a slouží ke zhodnocení kvality interní komunikace, což je klíčový faktor ovlivňující pracovní spokojenost i efektivitu týmové spolupráce.

Z analýzy odpovědí zaměstnanců vyplývá, že obecné vnímání fungování firmy je převážně pozitivní. Přesto se objevují určité výhrady, zejména v oblastech plánování, komunikace a personálního zajištění jednotlivých stavebních zakázek. Většina respondentů uvádí, že firma „*funguje slušně*“ (zaměstnanec 1) nebo „*celkem to jde*“ (zaměstnanec 2), ovšem často s dodatkem, že organizace práce by mohla být efektivnější.

Opakující se výtky směřují především ke změnám v zadávání úkolů, nedostatku pracovníků „*málo lidí na stavbě, hodně zakázek*“ (zaměstnanec 4) a nejasnostem v řízení zakázek. Průběh běžného pracovního dne je popisován jako rutinní, s ranním rozdělením práce. Z odpovědí je však patrné, že časté změny původně stanovených plánů v důsledku proměnlivého počasí a dalších nečekaných změn jsou sice běžnou součástí práce stavebních dělníků, přesto ale přispívají k pocitům nejistoty a stresu. Ve vztahu k otázce očekávatelnosti požadavků na zaměstnance se odpovědi rozcházejí, část pracovníků uvádí, že má v úkolech jasno, jiní si stěžují na nedostatečnou informovanost či časté změny bez předchozího upozornění. To naznačuje prostor pro zlepšení v oblasti plánování a komunikace změn.

Z hlediska komunikace mezi vedením a dělníky je patrné, že přímý kontakt s vedením je omezený. Podle některých zaměstnanců chybí otevřenější a aktivnější forma vedení ze strany managementu, což může vést ke ztrátě důvěry ke způsobu vedení společnosti či frustraci. Celkově lze říci, že i přes převažující pozitivní hodnocení fungování firmy existují opakující se témata, která ukazují na potřebu zefektivnění plánovacích procesů, personální posílení týmů a posílení přímé komunikace mezi vedením a provozem.

Subjektivní zkušenost s prací v podniku

Tato část je zaměřena na osobní zkušenosti zaměstnanců s každodenní pracovní realitou ve firmě. Cílem je zachytit pozitivní („*Co Vás na práci v této firmě baví?*“) i negativní aspekty práce („*Co Vám naopak vadí nebo komplikuje práci?*“), porozumět tomu, co pracovníky motivuje, odhalit potenciální bariéry, které mohou snižovat pracovní spokojenost nebo efektivitu. Poslední otázka „*Jak hodnotíte spolupráci s kolegy?*“ má za úkol posoudit úroveň spolupráce mezi zaměstnanci, což je dalším z klíčových ukazatelů funkční interní komunikace.

Účastníci výzkumu často oceňují dobrý kolektiv a přátelské vztahy na stavbě, které podporují pracovní nasazení a zmírňují frustraci a vnímanou úroveň stresu. Někteří zmínili také spokojenost s různorodostí práce nebo možností učit se novým věcem. Významným prvkem spokojenosti je také flexibilita a možnost individuální dohody. Práce „v terénu“ bývá vnímána jako fyzicky náročná, ale zároveň smysluplná a prokazatelně užitečná. Mezi nejčastěji uváděné problémy patří organizační nejasnosti, zejména v oblasti plánování a informovanosti. Zaměstnanci si stěžují na časté změny během dne, nedostatek poskytovaných informací nebo špatně stanovené priority.

Opakujícím se tématem je přetížení a nedostatečná materiální příprava. Většina dotazovaných hodnotí týmovou spolupráci pozitivně. Pracovníci se vzájemně znají a vědí, co od sebe mohou očekávat. Dlouhodobá spolupráce pracovních týmů představují jeden z klíčových hledisek efektivního zvládnání zakázek. Zaměstnanci tedy vnímají svou práci jako smysluplnou a oceňují zejména dobré vztahy v pracovním kolektivu. Negativní faktory se převážně týkají organizační roviny, nedostatečné plánování, změny během dne a omezený prostor pro zpětnou vazbu směrem k vedení „*když se narychlo rozhodne o změně a nikdo pořádně neví, co má dělat*“ (zaměstnanec 6). Přesto je týmová spolupráce hodnocena převážně kladně „*jsme sehraní, víme, co kdo umí*“ (zaměstnanec 4).

Silné a slabé stránky organizace podle zaměstnanců

Další část byla zaměřena na identifikaci silných a slabých stránek organizace z pohledu jejich zaměstnanců. Záměrem bylo zjistit, jaké aspekty firemní kultury, pracovních podmínek a organizačních procesů jsou vnímány pozitivně, a naopak, kde respondenti spatřují prostor ke zlepšení. Otázka „*Co podle Vás firma dělá dobře?*“ slouží k zjištění silných stránek firmy, tedy oblastí, které jsou zaměstnanci vnímány jako pozitivní a přispívají k jejich spokojenosti a motivaci. Může to být například efektivní komunikace, kvalitní školení nebo dobrá firemní kultura. Další otázka „*A co by měla dělat jinak nebo lépe?*“ je zaměřena na identifikaci slabých stránek společnosti. Tím se získávají podněty k tomu, co by firma mohla změnit pro zvýšení efektivity nebo zlepšení pracovní atmosféry. Poslední otázka „*Jsou nějaké časté problémy nebo chyby, které se opakují?*“ pomáhá identifikovat systémové problémy nebo opakující se chyby, které negativně ovlivňují fungování firmy, například neefektivní procesy, nedostatečnou komunikaci nebo technické problémy. Celkově tato část slouží k získání konkrétní a konstruktivní zpětné vazby ze strany stávajících zaměstnanců, které mohou pomoci vedení společnosti zlepšit její fungování a přístup k pracovníkům.

Na základě výpovědí zaměstnanců bylo identifikováno několik převažujících témat. Jednoznačně nejčastěji zmiňovaným pozitivem je dobré nářadí a ochota poskytování bezpečnostních prvků „*není problém požádat o nové nářadí nebo zničené pracovní oblečení*“ (zaměstnanec 9). Tyto faktory nejen usnadňují každodenní práci, ale zároveň zvyšují bezpečí pracovníků a pracovní spokojenost. Další často uváděnou výhodou je stabilita zakázek a pravidelný přísun práce. Pracovníci oceňují, že mají hodně práce a nenudí se, což vnímají jako znak solidního fungování firmy a jistotu výdělku. Tato stabilita zajišťuje relativní ekonomickou bezpečnost, což je v dělnických profesích posuzována jako zásadní hodnota. Někteří zaměstnanci pozitivně hodnotí také určitou míru flexibility, která se projevuje například v možnosti přizpůsobit pracovní tempo aktuálním podmínkám přímo na stavbě a také v otevřenosti vedení k zohlednění osobních potřeb jednotlivých pracovníků. Díky těmto opatřením se zaměstnanci cítí respektováni.

Mnoho účastníků výzkumu si ovšem stěžovalo na nedostatečné zajištění personálních kapacit týmu „*málo lidí na stavbě*“ (zaměstnanec 5), což vede k přetěžování stávajících pracovníků. Tento problém je často vnímán jako dlouhodobý a značně vyčerpávající. Ve spojení s časovým tlakem na dodržení plánovaného termínu dokončení zakázek to představuje významný stresový faktor. Opakovaně také byla formulována kritika směrem k nejednoznačnému plánování, nedostatku komunikace ohledně změn a slabé informovanosti.

Zaměstnanci často nemají předem jasno, co se od nich očekává a jsou nuceni improvizovat nebo reagovat na změny za pochodu, což snižuje efektivitu práce i morálku zaměstnanců. V oblasti interní komunikace se opětovně potvrdila opakovaně zmiňovaná tendence neuspokojující a často neefektivní komunikace mezi vedením a řadovými zaměstnanci společnosti. Informace často přicházejí se zpožděním, což znesnadňuje operativní řízení práce.

Zaměstnanci firmy si tedy cení především profesionálních ochranných pomůcek, dostatku zakázek a celkové ekonomické stability firmy. Mezi zásadní slabiny však patří pracovní přetížení způsobené nedostatečným počtem pracovníků a značné rezervy v plánování a komunikaci. Výpovědi účastníků výzkumu ukazují na potřebu zlepšit nejen personální kapacity, ale také komunikaci s vedením. Z hlediska dalšího rozvoje firmy se jako klíčové jeví posílení personální podpory, zavedení systematičtějšího plánování a zintenzivnění obousměrné komunikace mezi vedením a zaměstnanci.

Možnosti zlepšení pracovního prostředí a efektivity procesů

Tato část je soustředěna na zjištění konkrétních potřeb a návrhů na zlepšení pracovního prostředí a pracovních procesů, které mohou přispět k efektivnější a bezpečnější práci na stavbě. Cílem je získat od zaměstnanců praktické nápady na zlepšení podmínek a procesů, které mohou mít přímý vliv na jejich každodenní pracovní zkušenosti. První otázka „*Co by vedení mělo změnit, aby byla práce jednodušší, bezpečnější nebo příjemnější?*“ má za cíl definovat aspekty, které by firma mohla změnit na organizační úrovni nebo v rámci pracovního prostředí pro zajištění lepších podmínek. Může jít o návrhy na zlepšení nástrojů, materiálů, vybavení nebo pracovních postupů a zjednodušení jejich úkolů. Odpovědi mohou vést k optimalizaci každodenního chodu a zvýšení produktivity. Může to zahrnovat návrhy na zlepšení bezpečnostních opatření, zajištění lepšího materiálního zázemí nebo zlepšení vztahů mezi pracovníky a vedením. Poslední dotaz „*Jaké zlepšení byste osobně navrhli?*“ dává zaměstnancům prostor pro vyjádření vlastních individuálních nápadů, které mohou přinést zlepšení jak v konkrétním pracovním procesu, tak v širším kontextu celé organizace. Může jít o návrhy na zlepšení pracovního prostředí, školení nebo efektivity práce.

Odpovědi mohou poukázat na to, jak se zaměstnanci v rámci organizační struktury společnosti vnímají a jaké konkrétní změny by byly pro ně prospěšné. Celkově tato část slouží především k tomu, aby firma získala přímé podněty od zaměstnanců na zlepšení pracovního prostředí a procesů. Tato zpětná vazba může být klíčová pro zajištění lepší efektivity, bezpečnosti a spokojenosti pracovníků, což se přímo odráží i na kvalitě vykonávané práce a celkové pracovní atmosféře.

Dotázaným byla ponechána volnost vyjádřit vlastní názor bez tematického omezení, čímž se podpořila autenticita a pestrost odpovědí. Mezi nejčastějšími návrhy ze strany zaměstnanců se opakovaně objevovala potřeba výraznějšího naslouchání jejich názorům ze strany vedení. Dalším požadavkem bylo posílení autonomie dělnických pozic „*měli bychom mít možnost dělat samostatné rozhodnutí*“ (zaměstnanec 15) prostřednictvím udělení rozumných pravomocí, které by jim umožnily samostatně rozhodovat o nejasných záležitostech přímo na pracovišti, čímž by se eliminovala nutnost opakovaného dotazování vedení a zbytečné zdržování pracovního postupu.

Navrhovaná konkrétní řešení zahrnovala zavedení pravidelných pracovních porad a častější výskyt odborných školení zaměřených na specifické potřeby dělníků. Zejména ranní porady před zahájením pracovní směny byly vnímány jako klíčový prvek pro zajištění efektivní organizace práce a koordinace činností na pracovišti. Kromě toho se v návrzích zaměstnanců objevila i potřeba posílení personálního obsazení prostřednictvím nábory nových pracovníků a lepší uspořádání stávajících týmů při realizaci jednotlivých zakázek. Tyto návrhy na zlepšení, vešlé přímo od zaměstnanců, jasně indikují jejich aktivní zájem o dění ve firmě a jejich schopnost vnímat a identifikovat oblasti s potenciálem pro další rozvoj a zlepšení. Tyto cenné podklady by měly být vedením společnosti vnímány jako konstruktivní zpětná vazba, která si zaslouží pečlivé zvážení při vytváření strategických rozhodnutí a plánování budoucích kroků.

Vnímání firemní kultury a její soulad s oficiální strategií

Poslední část se zaměřuje na vnímání firemní kultury, vztahy mezi zaměstnanci a vedením a na míru identifikace pracovníků s firmou. Jejím hlavním účelem je pochopit, jak zaměstnanci vnímají prostředí organizace jako takové, jakou mají zkušenost s hodnotami firmy a zda se cítí být její součástí. Odpovědi na tyto otázky poskytují cenné informace o neformálních stránkách fungování firmy, které mají velký vliv na pracovní motivaci, loajalitu i výkon. Výsledky mohou firmě pomoci posílit týmovou soudržnost, zlepšit komunikaci, upravit strategii vedení nebo lépe pracovat s motivací a zapojením zaměstnanců.

První otázka „*Jak byste popsal „ducha“ nebo atmosféru ve firmě?*“ má specifikovat subjektivní vnímání atmosféry na pracovišti – tedy zda je prostředí přátelské, otevřené, stresující, formální apod. Pomáhá pojmenovat firemní kulturu tak, jak ji skutečně vnímají zaměstnanci, nikoliv jen tak, jak je oficiálně deklarována vedením společnosti. Další otázka „*Máte pocit, že vedení firmy a zaměstnanci mají stejný pohled na to, jak má firma fungovat?*“ zjišťuje míru souladu mezi vedením a zaměstnanci – zda jsou sdíleny společné cíle, hodnoty a

očekávání. Zjištěný případný nesouladu může to signalizovat komunikační problémy nebo nedostatečné zapojení zaměstnanců do strategického směřování firmy. Poslední otázka „*Cítíte se být součástí firmy?*“ sleduje míru identifikace účastníka výzkumu s firmou – tedy zda má pocit sounáležitosti, zda mu záleží na úspěchu firmy a co konkrétně tento pocit ovlivňuje (např. vztahy na pracovišti, přístup nadřízených, ocenění práce). Silný pocit sounáležitosti často vede k vyšší pracovní motivaci, nižší fluktuaci a většímu pracovnímu nasazení.

Z provedených odpovědí na otázky ohledně firemního „ducha“, souladu vnímání fungování firmy mezi vedením a zaměstnanci a pocitu sounáležitosti vyplývá komplexní obraz současné situace. Z odpovědí na otázku, jak by zaměstnanci popsali atmosféru ve firmě, se vykryštoval celkový dojem, který lze charakterizovat jako kladný. Tyto pocity jsou klíčové pro celkovou pohodu na pracovišti a ovlivňují motivaci i produktivitu jednotlivých pracovníků.

Následně bylo zkoumáno, zda zaměstnanci vnímají stejnou představu o fungování firmy jako její vedení. Z odpovědí na tuto otázku vyplynulo, že převážně nemají „*to určitě nemáme, někdy nerozumím tomu, jak se vedení rozhoduje*“ (zaměstnanec 7). Tento nesoulad v pohledech má přímý dopad na efektivitu komunikace, stanovení cílů a celkovou strategii společnosti. Identifikace případných rozdílů je zásadní pro budoucí rozvoj a sladění firemních procesů. Nicméně na otázku, jestli se zaměstnanci cítí být součástí firmy jsme dostali kladné odpovědi „*určitě jo*“ (zaměstnanec 11). Tato zjištění naznačují, že i přes potenciální procesní nesrovnalosti je firemní kultura založena na silném pocitu komunity.

Analýza subjektivních výpovědí zaměstnanců odhalila důležité aspekty vnitřní dynamiky podniku. Z odpovědí respondentů vyplývá, že firemní kultura je vnímána převážně pozitivně, jako otevřená, kolegiální a založená na vzájemné spolupráci. Zaměstnanci oceňují přátelské vztahy na pracovišti a snahu vedení o udržení příjemné pracovní atmosféry. Firma má tedy solidní základ v podobě dobrých pracovních vztahů, smysluplné práce a relativní flexibility. Celkově lze konstatovat, že firemní kultura má pozitivní základ, ale pro posílení jejího souladu s oficiální strategií je klíčové zlepšit interní komunikaci, sjednotit vedení napříč úrovněmi řízení společnosti a více zapojovat zaměstnance do sdílení vizí a hodnot firmy. Tyto změny mohou vést k vyšší efektivitě a spokojenosti zaměstnanců, což bude mít pozitivní dopad na celý provoz firmy.

3.4 Srovnání pohledu zaměstnanců a vedení firmy

Cílem bylo identifikovat oblasti, ve kterých se pohled zaměstnanců a vedení shoduje, a naopak odhalit místa, kde existují významné rozdíly v názorech a vnímání. Shody mohou znamenat dobře fungující prvky organizace, silnou firemní kulturu a efektivní komunikaci. Na druhou stranu, rozpory v názorech mohou signalizovat potenciální problémy, jako jsou komunikační bariéry, rozdílné priority, nedostatečné porozumění mezi úrovněmi řízení nebo oblasti, které vyžadují zlepšení.

Analýza těchto shod a rozdílů je klíčová pro získání hlubšího vhledu do fungování společnosti. Pochopení, jak zaměstnanci na různých úrovních vnímají svou práci, komunikaci, firemní kulturu a strategické cíle, je nezbytné pro zavedení efektivních strategií a opatření, která povedou ke zvýšení celkové efektivity, zlepšení pracovního prostředí a posílení loajality mezi členy organizace. Výsledky tohoto srovnání tak představují cenný základ směřující k optimálnímu rozvoji společnosti.

Vnímání fungování firmy a klíčových procesů

Obě strany se v odpovědích shodují na tom, že firma funguje stabilně, plní zakázky v požadované kvalitě a zaměstnanci obecně rozumí svým úkolům. Manažerský pohled však častěji akcentuje strategické plánování, zatímco zaměstnanci upozorňují na operativní nedostatky, zejména při nečekaných změnách v projektu. Z toho lze vyvodit, že rozdíly v hodnocení částečně souvisejí s rozdílným přístupem k informacím a odlišnou perspektivou každodenní práce. I manažer však přiznává dílčí nedostatky v operativním řízení, konkrétně považuje za slabší stránku *„plánování, když do toho vstoupí nečekané změny, těžko se to komunikuje napříč týmem.“* (Manažer) Tyto problémy vznikají pravděpodobně proto, že chybí jasná pravidla pro změny a špatně se o nich mezi lidmi mluví, což způsobuje zmatek a neefektivitu.

Komunikace a vztahy na pracovišti

Komunikace je podle všech respondentů převážně přímá a neformální. Manažer v odpovědích deklaruje snahu o přístupnost a otevřenost vůči zaměstnancům. Zároveň však ze strany dělníků zazněly výhrady týkající se nedostatečné zpětné vazby a absence systému pro předávání návrhů či připomínek. Tyto problémy pramení pravděpodobně z chybějících komunikačních kanálů. Manažer tento nedostatek reflektuje a navrhuje vytvoření jednoduchého

kanálu pro sběr zpětné vazby, což ukazuje vůli k nápravě. „*Rezervy vidím spíš v předávání informací napříč týmy, občas se některé věci dozvím pozdě.*“

Firemní kultura a strategie

Atmosféra ve firmě je obecně vnímána pozitivně. Zaměstnanci ji popisují jako přátelskou a pracovní, a stejně tak i vedení vyzdvihuje „*jsme spíš parta, která si jde za společným cílem*“. Obě skupiny se shodují na důležitosti osobních vztahů a důvěry jako základu vnitrofiremní kultury. Část zaměstnanců však vyjádřila nejistotu ohledně směřování firmy a strategie vedení. Nejistota pramení z nedostatečné komunikace mezi zaměstnanci a vedením. Manažer tento rozdíl částečně připouští a vidí prostor pro lepší sdílení firemních cílů směrem k zaměstnancům.

Silné a slabé stránky firmy

Mezi silné stránky zástupce vedení řadí hodnoty firmy jako spolehlivost, týmovou spolupráci a lidský přístup, přičemž cílem je dlouhodobá stabilita a kvalitní výstupy. Zaměstnanci tyto hodnoty vnímají především nepřímo a odrážejí se v jejich výpovědích o vztazích a pracovním prostředí. Formulace cílů však v odpovědích zaměstnanců téměř chybí, což může ukazovat na slabší komunikaci v oblasti firemní vize. Mezi silné stránky manažer popisuje „*dobré vztahy se zákazníky*“ a přístup k inovacím, což potvrzují i zaměstnanci.

Zlepšení pracovního prostředí a procesů

V oblasti návrhů na zlepšení se obě strany víceméně shodují. Zaměstnanci požadují zjednodušení administrativy a dostupnost informací. Manažer navrhuje konkrétní opatření „*zaměřit se víc na pravidelná školení bezpečnosti a taky na to, aby byl dostatek ochranných pomůcek včas na místě*“. Další opatření pro zlepšení jsou častější návštěvy staveb a zavedení systému pro zpětnou vazbu. Tato témata se shodují a poukazují na společné vědomí klíčových oblastí, které by mohly vést ke zvýšení spokojenosti i efektivity.

Z perspektivy vedení podniku představuje největší výzvu sladění každodenního provozu s dlouhodobými cíli podniku. Ačkoliv je snaha o efektivitu klíčová, manažer zdůrazňuje, že zaměstnanci nejsou pouhým nástrojem výkonu. Je nezbytné jim poskytovat podporu, prostor pro seberealizaci a pravidelnou zpětnou vazbu, což se v náročném prostředí staveb a každodenní rutiny občas opomíjí. Dále vnímá rozdíl pohledem na fungování firmy vedením a tím, jak realitu vnímají zaměstnanci přímo na stavbách. Z tohoto důvodu přikládá velký význam aktivnímu sběru a následnému zpracování zpětné vazby od pracovníků. Podle

jeho názoru by vedení nemělo být izolováno od skutečných podmínek na stavbě, a právě na tomto principu chce společnost dále stavět.

Při shrnutí hlavních hodnot a cílů firmy z pozice vedení manažer uvádí, že prioritou je kvalitní práce, spolehlivost a lidský přístup, a to jak ve vztahu ke klientům, tak i uvnitř organizace. Cílem společnosti není pouze realizovat stavební projekty, ale také budovat trvalé vztahy s klienty, dodavateli a mezi samotnými zaměstnanci. Zásadním cílem je vytvoření stabilního týmu, kde se pracovníci nebojí vyjádřit svůj názor a kde si uvědomují smysl své práce. Společnost usiluje o dlouhodobý růst v regionu, avšak ne za každou cenu. Vedení je přesvědčeno, že dobré pracovní prostředí, kde se zaměstnanci cítí komfortně, se pozitivně odráží na dosažených výsledcích. Proto je pro firmu klíčové podporovat otevřenou komunikaci, spolehlivost a týmovou spolupráci jako základní hodnoty.

Srovnání získaných dat prokazuje, že mezi zaměstnanci a vedením nepanují zásadní rozpory, ale spíše rozdíly v úrovni informovanosti a perspektivě. Manažerská výpověď se zaměřuje na strategii a systémová opatření, zatímco zaměstnanci popisují každodenní praxi a její úskalí. Přes tuto rozdílnost je zřejmé, že základní hodnoty a směřování firmy jsou sdíleny, což poskytuje dobrý základ pro další rozvoj organizace i pracovní spokojenosti. Pro vedení společnosti může být přínosné zaměřit se na zlepšení způsobu předávání informací a zavedení nástrojů pro získání zpětné vazby.

3.5 Shrnutí a doporučení

V první fázi byla provedena analýza organizačních dokumentů stavební firmy, která se zaměřila na oblast administrativy a řízení zakázek. Následně byla hodnocena konkrétní realizovaná zakázka s cílem popsat průběh prací a identifikovat případné slabiny v organizaci a koordinaci. Tyto dvě analýzy byly poté doplněny polostrukturovanými rozhovory se zaměstnanci, které poskytly hlubší vhled do každodenního fungování firmy.

Analýza organizačních dokumentů stavební firmy zaměřené na realizaci střech a klempířských prací potvrdila, že v oblasti administrativy a řízení zakázek je dokumentace kompletní a odpovídá potřebám i legislativě. Naopak v provozu firemní dílny, kde se zpracovávají plechové prvky pomocí specializovaných strojů, chybí klíčová technická a bezpečnostní dokumentace včetně jasně definovaných pravidel pro obsluhu strojů a přístup osob, které nejsou přímými zaměstnanci.

Zakázka na montáž ploché střechy byla úspěšně dokončena s použitím vhodných izolačních materiálů a systémových prvků, které splňují požadavky na tepelnou izolaci i hydroizolaci. Realizační proces byl rozdělen do několika fází s jasně definovanými odpovědnostmi, kontrolou kvality a bezpečnostními opatřeními. Přestože došlo ke zpoždění způsobenému reklamací materiálu a nemocí klíčového pracovníka, byla zakázka dokončena v souladu s technickými a finančními parametry.

Na základě odpovědí poskytnutých zaměstnanci se podařilo sestavit ucelený obraz o tom, jakým způsobem tito pracovníci vnímají každodenní fungování organizace. Zaměstnanci vnímají fungování organizace převážně jako funkční, avšak s výhradami, zejména v oblasti plánování, řízení pracovní síly, nedostatku pracovníku a komunikace. Provozní procesy často působí nekoordinovaně a nepružně, což se projevuje zejména ve fázi rozdělování úkolů a každodenní operativy. Zatímco základní struktura organizace je funkční, problémy vznikají při praktické realizaci činností hlavně kvůli častým změnám plánů, nedostatečné komunikaci a personálnímu nedostatku. V některých případech zaměstnanci hovoří o nejasnostech v zadání nebo neaktuálních informacích o zakázkách, což výrazně snižuje efektivitu a způsobuje zbytečný stres.

Subjektivní zkušenost zaměstnanců je ovlivňována především kvalitou mezilidských vztahů, pracovní atmosférou, možností domluvy a smyslem vykonávané práce. Dobrý kolektiv je opakovaně zmiňován jako zásadní faktor spokojenosti. Práce je vnímána jako smysluplná, protože její výstupy jsou viditelné. Zaměstnanci vnímají firemní kulturu jako převážně neformální, postavenou na osobních vztazích. Díky provedenému šetření a získaným poznatkům byla navržena konkrétní opatření

Zajištění provozní a bezpečnostní dokumentace ve firemní dílně

Doporučuje se doplnit chybějící návody k obsluze strojů, které by měly být získány od výrobců jednotlivých zařízení (Bří Švarcové, Geka, Stiler). Většina výrobců poskytuje tyto dokumenty bezplatně v elektronické podobě na vyžádání, případně jsou dostupné ke stažení přímo z jejich webových stránek. Stanovení pravidel pro přístup osob, které nejsou zaměstnanci, je další důležitý krok ke zvýšení bezpečnosti. Doporučuje se proto zavést pravidla pro přístup těchto osob do dílny. Zákazník by měl před vstupem podepsat jednoduché prohlášení o seznámení s bezpečnostními pravidly a vstupu na vlastní nebezpečí, zároveň by měl být stručně informován o rizicích a základních pravidlech provozu (např. zákaz spouštění strojů bez doprovodu, povinnost používat pevnou obuv). Vstup by měl být povolen pouze v

doprovodu určeného pracovníka, který dohlédne na prováděnou činnost. Doporučuje se také vést evidenci těchto osob, například formou návštěvní knihy a vyvěsit stručné bezpečnostní instrukce viditelně v blízkosti každého stroje, které by měly obsahovat zásady bezpečného provozu strojů, povolené a zakázané činnosti, pokyny pro případ poruchy nebo havárie, pravidla pro manipulaci s materiálem, telefonní čísla a kontakty v případě nouze. Za jejich aktuálnost a přehlednost by měl být odpovědný vedoucí dílny.

Zajištění kvality materiálu

Z analýzy vyplývá potřeba zavedení důslednější kontroly kvality dodávaných materiálů již při jejich příjmu na staveništi, ideálně v momentě předání od dopravce. Vzhledem k tomu, že materiál není přivážen do žádného skladu, ale je dodáván přímo na konkrétní stavbu, měl by tuto kontrolu provádět stavbyvedoucí. Kontrola by měla probíhat za přítomnosti řidiče nebo zástupce dodavatele a zahrnovat vizuální přejímku, ověření množství, kontrolu s dodacím listem a případně záznam o zjevných vadách.

Pokud se při přejímce zjistí závada, měl by být předem stanoven jasný postup. U materiálu s neopravitelným poškozením nebo takového, který nesplňuje základní funkční či estetické požadavky, by měl stavbyvedoucí dodávku odmítnout a požádat řidiče o její odvoz zpět dodavateli. Současně by měl být pořízen stručný záznam o důvodu nepřevzetí. V případě menších vad, které nebrání použití materiálu, by bylo vhodné mít sjednanu možnost slevy (například 10 %). Důsledná kontrola materiálu při jeho příjmu může výrazně přispět ke snížení počtu reklamací a předejít zbytečným zdržením na stavbě.

Měření efektivity průběhu zakázek

Dalším doporučením je zavedení systematického vyhodnocování efektivity jednotlivých fází realizace zakázky. V současné době chybí ucelený přístup ke sledování výkonnosti v průběhu realizace, což snižuje schopnost firmy včas identifikovat slabá místa a potenciál ke zlepšení. Efektivita by mohla být pravidelně měřena pomocí konkrétních ukazatelů, jako je produktivita práce (např. počet m² položené izolace na pracovníka a den), časová efektivita (skutečný čas na etapu vs. plánovaný), využití materiálu (plánovaná vs. reálná spotřeba) a míra opakovaných oprav (počet oprav na dokončenou zakázku). Tyto ukazatele lze jednoduše zaznamenávat a porovnávat mezi zakázkami, čímž by podnik získal kvalitní podklady pro další rozhodování, plánování i motivaci pracovníků. Sledování efektivity v reálném čase zároveň umožní flexibilněji reagovat na odchylky a zefektivnit celý průběh realizace.

Zajištění personálních zdrojů

Nedostatečný počet pracovníků na stavbách nebo jejich přetížení je dalším opakujícím se problémem společnosti, který byl zjištěn i z analýzy rozhovorů. Vedení by mělo pracovat s evidencí dostupnosti pracovníků a vytížeností jednotlivých týmů. Jednou z možností řešení tohoto problému je udržovat kontakt s externími pracovníky nebo živnostníky, které lze v případě plného vytížení kmenových zaměstnanců společnosti povolat. díky firemní prodejně má firma navíc přímé kontakty na řadu živnostníků z okolí, což jí umožňuje tyto vazby efektivně využívat. Tím dojde k snížení tlaku zaměstnanců na dodržení stanovených termínů a rovněž na kvalitu práce, jejíž úroveň se v případech vysokého pracovního vytížení snižuje. Současně dojde k navázání spolupráce mezi firmami, kdy tento faktor může posílit postavení a stabilitu společnosti v regionu.

Zavedení systematického plánování a koordinace činností

Jedním z nejčastějších zmiňovaných problémů v provozu je nedostatek včasných a srozumitelných informací o každodenních úkolech. Zaměstnanci často neví, co je druhý den čeká, což způsobuje zmatky a snižuje efektivitu realizovaných zakázek. Jako efektivní řešení tohoto problému se nabízí zavedení jednoduchého plánovacího systému. Vhodným nástrojem může být například využití sdíleného elektronického kalendáře, jako je Google Kalendář, nebo i tabulky, jako je Microsoft Excel. Toto řešení je nízkonákladové, s minimálními až nulovými výdaji na software a potenciálními náklady na školení do 5 000 Kč. V rámci systému by vedení mělo mít za úkol s dostatečným předstihem zaznamenávat detailní rozdělení jednotlivých pracovníků na konkrétní zakázky a úkoly.

Pro další zlepšení komunikace a organizace práce je vhodné doplnit tento systém o pravidelné ranní porady. Během nich by se stručně probraly úkoly daného dne, rozdělila by se práce a vyjasnily případné nejasnosti. Také lze zavést online komunikaci, kde by se shrnuly výsledky dne a upřesnily plány na zítra. Tyto krátké a cílené formy komunikace zajistí, že všichni zaměstnanci budou mít aktuální informace a budou moci efektivněji plánovat svou práci.

Zlepšení interní komunikace a zapojení zaměstnanců

S ohledem na poměrně nedostatečný počet pracovníků, se kterým má podnik problém, existuje potenciál pro posílení interní komunikace a aktivního zapojení všech zaměstnanců do chodu společnosti. Nejefektivnější přístup se jeví budování osobního kontaktu mezi vedením a

zaměstnanci, zavedení pravidelných setkání a zavedení otevřeného stylu vedení celé organizace.

Konkrétně by vedení společnosti mělo podporovat a vytvářet příležitosti pro získávání zpětné vazby od svých zaměstnanců. Jednou z vhodných metod může být zavedení pravidelných neformálních diskusních setkání, během nichž mohou zaměstnanci otevřeně hovořit o aktuálních problémech, s nimiž se potýkají, a zároveň přicházet s vlastními návrhy a nápady na zlepšení stávajících. Tento přístup k významně posiluje vzájemnou důvěru mezi vedením a zaměstnanci, prokazatelně snižuje míru frustrace na pracovišti a přispívá k výraznému zvýšení celkové loajality pracovníků ke společnosti. Aktivní zapojení zaměstnanců do diskuse o směřování a fungování firmy navíc přináší cenné podněty, které mohou vést k inovacím a celkovému zlepšení chodu. Náklady zahrnují primárně čas vedení a zaměstnanců strávený na těchto setkáních. Zavedení by mělo minimální finanční dopad, jelikož podnik disponuje vhodnými prostory a případné drobné občerstvení představuje pouze nepatrné náklady.

Zavedení základních prvků procesního řízení

Zavedení základních principů procesního řízení představuje pro menší stavební podniky, jako je například společnost J. Škop a spol., s. r. o., klíčový krok k optimalizaci jejich fungování. V tomto kontextu není nezbytné zavádět komplikované a rozsáhlé organizační struktury, nicméně je žádoucí definovat a implementovat alespoň některé pracovní standardy.

Konkrétně se doporučuje vytvořit soubor jednoduchých a srozumitelných pracovních instrukcí, které krok za krokem popisují provádění jednotlivých činností. Současně je vhodné zavést písemné kontrolní seznamy, které slouží jako nástroj pro ověřování správnosti provedených úkolů. Příklady takových kontrolních seznamů mohou zahrnovat kontrolu kompletnosti zakázky před jejím předáním zákazníkovi nebo pravidelné kontroly dodržování předpisů o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci na staveništi. Finanční náročnost je nízká, jelikož primární náklady představuje čas vedení, které bude tyto instrukce a kontrolní seznamy vytvářet.

Zavedení těchto relativně jednoduchých nástrojů přináší hned několik významných benefitů. Především dochází k znatelnému zvýšení celkové efektivity práce, neboť jasně definované postupy minimalizují nejasnosti a zbytečné prostoje, se kterými má tento podnik problém. Dále tyto materiály výrazně usnadňují proces zaučování nových zaměstnanců, kteří se díky nim mohou rychleji orientovat v pracovních postupech a požadavcích. V neposlední

řadě umožňují pracovní instrukce a kontrolní seznamy vedení společnosti rychleji identifikovat opakující se problémy v pracovních procesech a efektivněji tak přijímat opatření k jejich řešení.

Podpora profesního růstu a interního školení

Zaměstnanci projevují zájem o odborný růst, což však v současnosti není systematicky podporováno. Zavedením častějších interních školení, programů firemního mentoringu nebo příspěvků na kurzy lze nejen zvýšit odbornou kvalifikaci pracovníků, ale také posílit jejich motivaci a loajalitu. Zajištěná školení od vedení by se měla týkat jak odborných dovedností, tak i měkkých kompetencí (např. komunikace, týmová spolupráce, bezpečnost práce). Doporučuje se rovněž organizovat pravidelná vnitropodniková školení například jednou za čtvrtletí, které budou zaměřena na nové materiály, technologické postupy nebo BOZP. Školení, které se specializuje na BOZP, může být například od poskytovatele EXTÉRIA s.r.o. s orientační cenou 2 000 Kč za účastníka pro otevřený kurz nebo 10 000 Kč za den interního školení. Obsah školení zahrnuje aktuální legislativu BOZP, identifikaci a hodnocení rizik, prevenci úrazů a nemocí z povolání, postupy při mimořádných událostech, používání ochranných pomůcek a specifická rizika související s novými materiály a technologiemi.

Zavedení těchto opatření vyžaduje nemalou počáteční investice, avšak dlouhodobé přínosy pro společnost jsou značné. Náklady zahrnují čas interních mentorů, přípravu školicích materiálů a případné menší náklady na pomůcky. Pracovníci se lépe adaptují na změny na trhu a firma zvýší kvalitu i bezpečnost práce. Vedení týmů zároveň získá zaměstnance schopné zastávat širší škálu úkolů, čímž se zvýší flexibilita celého provozu. Zavedení kultury neustálého učení a rozvoje ve firmě vytváří pozitivní pracovní prostředí, kde se zaměstnanci cítí být ceněni a mají možnost se profesně realizovat. Podpora profesního růstu se tak stává konkurenční výhodou, která pomáhá udržet si talentované pracovníky a přitahovat nové. Investice do lidského kapitálu je tak jednou z nejvýnosnějších dlouhodobých strategií pro úspěch podniku.

Motivace a hodnocení pracovníků

Pro zvýšení efektivity je klíčové, aby zaměstnanci rozuměli cílům a záměrům organizace a byli s nimi vnitřně ztotožněni. Zavedení transparentního hodnoticího systému, který propojí individuální výkon s odměnou, může významně zvýšit pracovní nasazení. Tento systém by měl být postaven na objektivních kritériích, spravedlivém přístupu a možnostech dalšího rozvoje. Namísto formálního systému hodnocení výkonu se tedy doporučuje jednoduchý motivační systém založený například na průběžné pochvalě nebo uznání za dobře odvedenou práci, malých odměnách za nadstandardní výkon nebo dochvilnost, dohodě o

mimořádných odměnách za dokončení náročné zakázky, a proto je počáteční investice téměř nulová. Důležité je, aby zaměstnanci vnímali, že jejich práce má smysl, je vedením společnosti oceňována a že se mohou v rámci organizace posouvat dále.

Navrhované změny představují sadu konkrétních postupů přiměřených možnostem regionální stavební firmy. Implementací výše uvedených opatření může podnik dosáhnout vyšší úrovně provozní stability, efektivnějšího využívání zdrojů a spokojenějších zaměstnanců.

Optimalizace by neměla být vnímána jako jednorázový krok, ale jako dlouhodobý, strategický proces, který vyžaduje aktivní zapojení všech úrovní řízení i samotných pracovníků. Klíčem k úspěchu je otevřená komunikace, důslednost v řízení změn a respekt k potřebám zaměstnanců. Firma by měla rozvíjet provozní standardy, aplikovat principy procesního řízení a podporovat zaměstnance nejen ve výkonu pracovní činnosti, ale i v jejich odborném růstu. Optimalizace provozu tak není o byrokracii, ale o lepší organizaci každodenní práce a budování stabilního, spolehlivého týmu.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo navrhnout doporučení pro zlepšení provozních a organizačních činností podniku na základě analýzy vybraných interních procesů. Práce se soustředila na odhalení klíčových faktorů ovlivňujících fungování organizace, vnímání firemních procesů a interpretaci organizační kultury. Výsledky šetření poskytly hlubší vhled do každodenní reality řadových zaměstnanců a poukázaly na významné oblasti, které ovlivňují chod podniku a pracovní spokojenost jeho pracovníků.

Z výzkumných zjištění vyplývá, že mezi nejvýznamnější silné stránky organizace patří pozitivní mezilidské vztahy na pracovišti, vzájemná pomoc mezi zaměstnanci a celkově vnímaná přátelská atmosféra. Tyto faktory přispívají k určité míře pracovní stability a podporují týmovou spolupráci, která je v provozních činnostech zásadní. Naopak slabé stránky organizace byly identifikovány zejména v oblasti dokumentace firemní dílny, řízení provozu, plánování a interní komunikace. Z analýzy vyplynulo, že firemní dílna v současnosti postrádá základní dokumentaci, což komplikuje orientaci v provozních postupech i zajištění bezpečnosti práce. Zaměstnanci opakovaně upozorňovali na nedostatečné informování o denních úkolech, absenci systematického plánování, nedostatečný počet lidí a nízkou úroveň komunikace mezi vedením a běžnými pracovníky. Tyto nedostatky jsou vnímány jako zdroj frustrace a demotivace, přičemž negativně ovlivňují efektivitu i celkovou atmosféru na pracovišti. Významným poznatkem je také zjištění, že firemní kultura je zaměstnanci vnímána převážně neformálně a intuitivně, zatímco nastavené hodnoty a strategie podniku nejsou dovnitř do firmy dostatečně komunikovány nebo v praxi naplňovány. To vytváří rozpor mezi očekáváním zaměstnanců a vedením organizace a poukazuje na potřebu větší otevřenosti a zapojení pracovníků do interního dění organizace.

Ke zlepšení provozních a organizačních procesů ve společnosti J. Škop a spol., s. r. o. by mohly nejvýznamněji přispět opatření zaměřená na zajištění provozní a bezpečnostní dokumentace ve firemní dílně, systematické plánování pracovních činností a efektivnější využití personálních zdrojů. Dále by bylo přínosné měřit efektivitu průběhu zakázek, posílit vnitropodnikovou komunikaci, zavést mechanismy pro pravidelnou zpětnou vazbu a podporu profesního rozvoje zaměstnanců.

Závěrem lze konstatovat, že provozní a organizační efektivita podniku je úzce spjata s vnímáním pracovní reality ze strany zaměstnanců. Porozumění těmto zkušenostem a jejich systematické zohlednění v řízení organizace představuje významný předpoklad pro zajištění její dlouhodobé stability, konkurenceschopnosti a růstu. Výsledky kvalitativní analýzy, tak poskytují cenný podklad pro budoucí strategické rozhodování vedení podniku.

POUŽITÁ LITERATURA

- BARBOŘÍK, P. 2014. *Kultura a technika mluveného projevu*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7454-369-2.
- BLAŽEK, L. 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4429-2.
- BOUCNÍK, P. 2011. *Manuál komunikace pro manažery: externí komunikace s veřejností, klienty a partnery: interní komunikace na pracovišti*. Praha: Forum. ISBN 978-80-904803-1-5.
- CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. 2010. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3348-7.
- CLOUGH, R. H. 2015. *Construction contracting: A practical guide to company management*. John Wiley & Sons. ISBN 978-1-119-02542-9.
- ČASTORÁL, Z. 2013. *Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. ISBN 978-80-7452-038-9.
- DONNELLY, J. H., GIBSON, J., IVANCEVICH, J. M. 2007. *Management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-422-3.
- FOTR, J., ŠVECOVÁ, L. a kol. 2010. *Manažerské rozhodování – postupy, metody a nástroje*. Praha: Ekopress, s.r.o. ISBN 978-80-86929-59-0.
- GUINN, A., KRATOCHVÍL, O., HASHESH, I. 2014. *Podniková kultura a knowledge management v malém a středním podniku*. Kunovice: Evropský polytechnický institut. ISBN 978-80-7314-306-0.
- HENDL, J. 2016. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1968-2.
- HESKOVÁ, M., HURTOVÁ, J., VOJTKO V. 2008. *Rodinné firmy, zdroj regionálního rozvoje*. Zeleneč: Profess Consulting. ISBN 978-80-7259-062-9.
- HLÁVKOVÁ, J.; VALEČKOVÁ, A. 2007. *Ergonomické checklisty a nové metody práce při hodnocení ergonomických rizik: metodický materiál Národního referenčního pracoviště pro fyziologii a psychofyziologii práce*. Praha: Státní zdravotní ústav. ISBN 978-80-7071-289-4.
- HOLÁ, J. 2006. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Bizbooks. ISBN 80-251-1250-0.
- HOLÁ, J. 2011. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2636-3.
- HOLÁ, J. 2017. *Interní komunikace v teorii a praxi*. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 978-80-7560-099-8.

- JEŽKOVÁ, R., KRÁL, D., MAREK, K., TRČKA, L., VÁGNER, I., VINCENCOVÁ, E. 2015. *Podnikání a management v malých a středních podnicích: teoretické aspekty a aplikace*. Brno: Akademie Sting. ISBN 978-80-87482-30-8.
- JIŘINCOVÁ, B. 2010. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada Publishing. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1708-1.
- LUKÁŠOVÁ, R. 2010. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2951-0.
- MAREK, J. 2010. *Stavebnictví: prevencí proti úrazům*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce. ISBN 978-80-86973-38-8.
- MARKOVÁ, L., HANÁK, T. 2014. *Základy ekonomiky stavebnictví*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-7204-879-3.
- MAŠÍN, P. 2020. *Procesní management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-88330-07-3.
- MLÁDKOVÁ, L., JEDINÁK, P. 2009. *Management*. Plzeň: Vydavatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-230-1.
- NENADÁL, J. 2006. *Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-152-6.
- NEUGEBAUER, T. 2016. *Bezpečnost a ochrana zdraví při práci v kostce*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-106-4.
- OLANREWAJU, A. L. 2015. *An overview of the construction industry. Building maintenance processes and practices: The case of a fast developing country*. ISBN 978-981-287-263-0.
- PARMENTER, D. 2015. *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs. 3. aktualiz. a dopl. vyd.* Hoboken: Wiley. ISBN 978-1-118-92510-2.
- PITRA, Z. 2007. *Základy managementu: management organizací v globálním světě počátku 21. století*. Příbram: Professional Publishing. ISBN 978-80-86946-33-7.
- PŘIKRYLOVÁ, J. a kol. 2019. *Moderní marketingová komunikace. 2., zcela přepracované vydání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0787-2.
- ROLÍNEK, L. 2008. *Procesní management. vybrané aspekty*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta. ISBN 9788073941482.
- ROSENBERG, M. B. 2022. *Nenásilná komunikace: řeč života*. Revidované a doplněné vydání. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1785-5.
- SOUTSOS, M., DOMONE, P. L. J. 2018. *Construction materials: their nature and behaviour. 5., rozš. vyd.* Boca Raton: CRC Press, Taylor & Francis Group. ISBN 978-1-1385-0056-3.

- STRAKOVÁ, J., VÁCHAL, J. a kol. 2020. *Malé a střední podniky v ČR: současnost a vize*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-1666-9.
- STRAUSS, A., CORBIN, J. 2015. *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. ISBN 9781412997461.
- SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kol. 2010. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-336-3.
- ŠIMONOVÁ, S. 2014. *Procesní řízení*. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 978-80-7395-766-7.
- ŠVAŘÍČEK, R., ŠEĐOVÁ K. 2010. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-313-0.
- ŠULEŘ, O. 2003. *Manažerské techniky II*. Olomouc: Rubico, ISBN 80–85839-87-3.
- TIŠLEROVÁ, K. 2022. *Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-88330-51-6.
- VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4642-5.
- VÁVROVÁ, P. 2013. *Vybrané aspekty interní komunikace v praxi personálního managementu: studijní text pro kombinované studium*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. Studijní opory. ISBN 978-80-244-3628-9.
- VEBER, J. a kol. 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.
- VEBER, J., SRPOVÁ, J. 2012. *Podnikání malé a střední firmy. 3. aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4520-6.
- VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. 2013. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-232-1.
- VOCHOZKA, M., MULAČ, P. 2012. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4372-1.
- VOJÍK, V. 2010. *Specifika podnikání malých a středních podniků v tuzemsku a zahraničí*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-534-2.
- Vyhláška č. 499/2006 Sb., o dokumentaci staveb.
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.
- Zákon č. 309/2006 Sb., zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

ZUZÁK, R. 2011. *Strategické řízení podniku*. Grada. ISBN 978-80-247-7243-1.

ŽŮRKOVÁ, H. 2007. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1844-6.

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha A:** Polostrukturovaný rozhovor – Zaměstnanec 1
- Příloha B:** Polostrukturovaný rozhovor – Zaměstnanec 2
- Příloha C:** Polostrukturovaný rozhovor – Zaměstnanec 3
- Příloha D:** Polostrukturovaný rozhovor – Zaměstnanec 4
- Příloha E:** Polostrukturovaný rozhovor – Zaměstnanec 5
- Příloha F:** Polostrukturovaný rozhovor – Zaměstnanec 6
- Příloha G:** Polostrukturovaný rozhovor – Zaměstnanec 7
- Příloha H:** Polostrukturovaný rozhovor – Zaměstnanec 8
- Příloha I:** Polostrukturovaný rozhovor – Zaměstnanec 9
- Příloha J:** Polostrukturovaný rozhovor – Zaměstnanec 10
- Příloha K:** Polostrukturovaný rozhovor – Zaměstnanec 11
- Příloha L:** Polostrukturovaný rozhovor – Zaměstnanec 12
- Příloha M:** Polostrukturovaný rozhovor – Zaměstnanec 13
- Příloha N:** Polostrukturovaný rozhovor – Zaměstnanec 14
- Příloha O:** Polostrukturovaný rozhovor – Zaměstnanec 15
- Příloha P:** Polostrukturovaný rozhovor – Manažer
- Příloha Q:** Organizační dokument – Popis pracovních pozic pokrývačů
- Příloha R:** Organizační dokument – Protokol o předání zádržného systému
- Příloha S:** Organizační dokument – Zápis o předání staveniště
- Příloha T:** Organizační dokument – Vstupní školení o BOZP a PO
- Příloha U:** Organizační dokument – Záznam o úrazu

Příloha A: Polostrukturovaný rozhovor – Zaměstnanec 1

Vnímání fungování organizace a klíčových procesů

1. Jak podle Vás funguje naše firma jako celek?

„Firma celkově funguje slušně, ale občas se zmatkuje, když nejsou jasně rozdané úkoly.“

2. Jak probíhá běžný den na stavbě?

„Ráno se sejdem, řekne se, co a jak, a jedem. Někdy se ale věci mění během dne.“

3. Máte pocit, že víte dopředu, co se od Vás očekává?

„Většinou jo, ale někdy nám nikdo neřekne změny včas.“

4. Jak byste popsal komunikaci mezi vedením a dělníky?

„Občas pokulhává, hlavně když se mění vedení nebo nejsou na stavbě.“

Vaše zkušenosti s prací ve firmě

5. Co Vás na práci v této firmě baví?

„Baví mě, že práce je vidět a že děláme něco hmatatelného.“

6. Co Vám naopak vadí nebo komplikuje práci?

„Vadí mi, že často nemáme včas materiál nebo správný nářadí.“

7. Jak hodnotíte spolupráci s kolegy?

„Jo, s klukama vycházíme dobře, pomáháme si.“

Silné a slabé stránky firmy podle Vás

8. Co podle Vás firma dělá dobře?

„Většinou nám dovolí si odskočit, když máme problém.“

9. A co by měla dělat jinak nebo lépe?

„Organizace a předávání informací by mohly být lepší.“

10. Jsou nějaké časté problémy nebo chyby, které se opakují?

„Opakují se zpoždění kvůli špatnému plánování.“

Zlepšení pracovního prostředí a procesů

11. Co by vedení mělo změnit, aby byla práce jednodušší, bezpečnější nebo příjemnější?

„Víc naslouchat nás dole, my to taháme.“

12. Jaké zlepšení byste osobně navrhl?

„Lepší plánování zakázek a kontrola materiálu předem.“

Firemní kultura a strategie

13. Jak byste popsal „ducha“ nebo atmosféru ve firmě?

„Je tu sranda, ale někdy to kazí stres z vedení.“

14. Máte pocit, že vedení firmy a zaměstnanci mají stejný pohled na to, jak má firma fungovat?

„Moc ne, máme jiný pohled než šéfové.“

15. Cítíte se být součástí firmy?

„Tady jsme spíš parta, ne žádná velká firma.“

Příloha B: Polostrukturovaný rozhovor – Zaměstnanec 2

Vnímání fungování organizace a klíčových procesů

1. Jak podle Vás funguje naše firma jako celek?

„Celkem to jde, práce je dost.“

2. Jak probíhá běžný den na stavbě?

„To záleží, co konkrétně jdeme dělat. Venku hodně záleží na počasí, když děláme uvnitř, tak je to v pohodě.“

3. Máte pocit, že víte dopředu, co se od Vás očekává?

„Když jsme na stavbě, tak vím, co mám dělat. Ale občas se to během dne změní.“

4. Jak byste popsal komunikaci mezi vedením a dělníky?

„Já ani nečekám, že by s námi vedení komunikovalo nějak více.“

Vaše zkušenosti s prací ve firmě

5. Co Vás na práci v této firmě baví?

„Flexibilita, když se dá něco domluvit.“

6. Co Vám naopak vadí nebo komplikuje práci?

„Nejvíce mi vadí počasí. Občas jsme celý týden venku na stavbě, i když je hnusné počasí.“

7. Jak hodnotíte spolupráci s kolegy?

„S kámošema pohoda, s nováčkama to drhne.“

Silné a slabé stránky firmy podle Vás

8. Co podle Vás firma dělá dobře?

„Máme dostupné kvalitní nářadí, hodně usnadňuje práci.“

9. A co by měla dělat jinak nebo lépe?

„Některý procesy by chtěly zjednodušit.“

10. Jsou nějaké časté problémy nebo chyby, které se opakují?

„Chybí nám informace, co se bude kdy dělat.“

Zlepšení pracovního prostředí a procesů

11. Co by vedení mělo změnit, aby byla práce jednodušší, bezpečnější nebo příjemnější?

„Naslouchat víc dělníkům.“

12. Jaké zlepšení byste osobně navrhl?

„Mohli bychom dělat více rozhodnutí a nečekat na schválení z vedení.“

Firemní kultura a strategie

13. Jak byste popsal „ducha“ nebo atmosféru ve firmě?

„Mně se líbí, že spolu víceméně vycházíme.“

14. Máte pocit, že vedení firmy a zaměstnanci mají stejný pohled na to, jak má firma fungovat?

„Občas jo, ale většinou ne.“

15. Cítíte se být součástí firmy?

„Já jo, většinou tady spolu vycházíme docela dobře.“

Příloha C: Polostrukturovaný rozhovor – Zaměstnanec 3

Vnímání fungování organizace a klíčových procesů

1. Jak podle Vás funguje naše firma jako celek?

„Je tu hodně nejasností, hlavně když chybí vedoucí.“

2. Jak probíhá běžný den na stavbě?

„Většinou jsme domluvení, kdo koho vyzvedne doma a přiveze na stavbu. Podle počasí začínáme hned ráno kolem 7.“

3. Máte pocit, že víte dopředu, co se od Vás očekává?

„Záleží, kdo je na stavbě a kdo to řídí. Někdy to šlape, jindy zmatek.“

4. Jak byste popsal komunikaci mezi vedením a dělníky?

„Většinou to funguje, ale někdy je to bída.“

Vaše zkušenosti s prací ve firmě

5. Co Vás na práci v této firmě baví?

„Dá se domluvit, když potřebuju zařídit něco osobního, to mi vyhovuje.“

6. Co Vám naopak vadí nebo komplikuje práci?

„Pomalý reakce vedení na problémy, když nám třeba dojde materiál.“

7. Jak hodnotíte spolupráci s kolegy?

„Občas se to tady střídá, ale většinou se umíme domluvit.“

Silné a slabé stránky firmy podle Vás

8. Co podle Vás firma dělá dobře?

„Často používáme nové postupy nebo materiály, to je super.“

9. A co by měla dělat jinak nebo lépe?

„Práce je občas zorganizovaná špatně. Máme přijet na stavbu a tam ještě není materiál nebo nám chybí plány.“

10. Jsou nějaké časté problémy nebo chyby, které se opakují?

„Materiál nebo plány, které nejsou připravené.“

Zlepšení pracovního prostředí a procesů

11. Co by vedení mělo změnit, aby byla práce jednodušší, bezpečnější nebo příjemnější?

„Reagovat rychleji na problémy.“

12. Jaké zlepšení byste osobně navrhl?

„Dělníci by měli mít možnost rozhodnout, když vedení nebere telefon nebo nereaguje.“

Firemní kultura a strategie

13. Jak byste popsal „ducha“ nebo atmosféru ve firmě?

„Za ty roky, co jsem ve firmě, tak už mám se všemi dobré vztahy. Někdy se nějaký problém vyskytne, ale to je všude.“

14. Máte pocit, že vedení firmy a zaměstnanci mají stejný pohled na to, jak má firma fungovat?

„Moc ne, i když to říkají.“

15. Cítíte se být součástí firmy?

„Ale jo, v partě spolu vycházíme. S vedením nejsme tak často v kontaktu, ale celkem to jde.“

Příloha D: Polostrukturovaný rozhovor – Zaměstnanec 4

Vnímání fungování organizace a klíčových procesů

1. Jak podle Vás funguje naše firma jako celek?

„Málo lidí na stavbě, hodně zakázek.“

2. Jak probíhá běžný den na stavbě?

„Záleží na tom, co jdeme dělat. Začínáme před 7 ráno a pracujeme, dokud to jde. V létě je pracovní doba delší, ale v zimě zase bývá kvůli počasí kratší.“

3. Máte pocit, že víte dopředu, co se od Vás očekává?

„Ne vždycky, hlavně když přijdeme na novou zakázku.“

4. Jak byste popsal komunikaci mezi vedením a dělníky?

„Jde to.“

Vaše zkušenosti s prací ve firmě

5. Co Vás na práci v této firmě baví?

„Že děláme venku a není to rutina.“

6. Co Vám naopak vadí nebo komplikuje práci?

„Málo lidí na práci.“

7. Jak hodnotíte spolupráci s kolegy?

„Jsme sehraní, víme, co kdo umí.“

Silné a slabé stránky firmy podle Vás

8. Co podle Vás firma dělá dobře?

„Máme hodně zakázek. Získáváme tak zkušenosti a lidi nás už znají.“

9. A co by měla dělat jinak nebo lépe?

„Mít pořádně připravený plány, často se stává, že se hodně věcí mění za pochodu.“

10. Jsou nějaké časté problémy nebo chyby, které se opakují?

„Hlavně ty nepřipravený plány a občas nemáme připravený správný materiál, musíme na něj čekat a pak se stavba zpožďuje.“

Zlepšení pracovního prostředí a procesů

11. Co by vedení mělo změnit, aby byla práce jednodušší, bezpečnější nebo příjemnější?

„Lépe naplánovat každou zakázku dřív, než na ni začneme pracovat.“

12. Jaké zlepšení byste osobně navrhl?

„Zlepšit objednávání materiálu.“

Firemní kultura a strategie

13. Jak byste popsal „ducha“ nebo atmosféru ve firmě?

„Záleží na vedení, ale mezi náma to funguje.“

14. Máte pocit, že vedení firmy a zaměstnanci mají stejný pohled na to, jak má firma fungovat?

„Někdy máme pocit, že jsme každý v jiný firmě.“

15. Cítíte se být součástí firmy? *„Jo, kvůli partě.“*

Příloha E: Polostrukturovaný rozhovor – Zaměstnanec 5

Vnímání fungování organizace a klíčových procesů

1. Jak podle Vás funguje naše firma jako celek?

„Celkem to šlape, ale občas to vážne na špatný domluvě.“

2. Jak probíhá běžný den na stavbě?

„Ráno rozdělení práce, pak makáme. Když chybí info, je to chaos.“

3. Máte pocit, že víte dopředu, co se od Vás očekává?

„Většinou ano, ale klienti si občas vymyslí něco nového a pak musíme hodně věcí měnit během stavby.“

4. Jak byste popsal komunikaci mezi vedením a dělníky?

„Všechno důležité se dozvíme.“

Vaše zkušenosti s prací ve firmě

5. Co Vás na práci v této firmě baví?

„S klukama jsme si sedli, to je pro mě důležité.“

6. Co Vám naopak vadí nebo komplikuje práci?

„Když vím, že budeme tahat těžký materiál a bude nás tam málo. Zbytečně se nadřeme.“

7. Jak hodnotíte spolupráci s kolegy?

„Parta je super, to držíme pohromadě, i když se nahoře něco sesype.“

Silné a slabé stránky firmy podle Vás

8. Co podle Vás firma dělá dobře?

„Solidní vybavení, když je dostupný.“

9. A co by měla dělat jinak nebo lépe?

„Málo lidí na stavbě.“

10. Jsou nějaké časté problémy nebo chyby, které se opakují?

„Málo komunikace.“

Zlepšení pracovního prostředí a procesů

11. Co by vedení mělo změnit, aby byla práce jednodušší, bezpečnější nebo příjemnější?

„Pravidelné porady.“

12. Jaké zlepšení byste osobně navrhl?

„Víc spolu komunikovat, takhle by se toho hodně vyřešilo a některé problémy by ani nevznikly.“

Firemní kultura a strategie

13. Jak byste popsal „ducha“ nebo atmosféru ve firmě?

„Je to tady v pohodě, všichni chceme, aby firma fungovala.“

14. Máte pocit, že vedení firmy a zaměstnanci mají stejný pohled na to, jak má firma fungovat?

„Každý asi ne, ale všichni chceme, aby ta firma dobře fungovala.“

15. Cítíte se být součástí firmy?

„Spíš jo, ale není to silnej pocit.“

Příloha F: Polostrukturovaný rozhovor – Zaměstnanec 6

Vnímání fungování organizace a klíčových procesů

1. Jak podle Vás funguje naše firma jako celek?

„Je tu hodně nejasností, hlavně když chybí vedoucí.“

2. Jak probíhá běžný den na stavbě?

„U nás hodně záleží na počasí. Když děláme střechy, tak začínáme brzo ráno.“

3. Máte pocit, že víte dopředu, co se od Vás očekává?

„Většinou jo, někdy se ale plány mění za pochodu a pak vznikají zmatky.“

4. Jak byste popsal komunikaci mezi vedením a dělníky?

„Špatná.“

Vaše zkušenosti s prací ve firmě

5. Co Vás na práci v této firmě baví?

„Ta práce mi vyhovuje a baví mě. Nedělám každý den to stejné.“

6. Co Vám naopak vadí nebo komplikuje práci?

„Když se narychlo rozhodně o změně a nikdo pořádně neví, co má dělat.“

7. Jak hodnotíte spolupráci s kolegy?

„Už jsme sehraní, takže to celkem jde.“

Silné a slabé stránky firmy podle Vás

8. Co podle Vás firma dělá dobře?

„Učíme se nové věci, to je super.“

9. A co by měla dělat jinak nebo lépe?

„Zlepšit komunikaci.“

10. Jsou nějaké časté problémy nebo chyby, které se opakují?

„Zpoždění materiálu.“

Zlepšení pracovního prostředí a procesů

11. Co by vedení mělo změnit, aby byla práce jednodušší, bezpečnější nebo příjemnější?

„Zlepšit komunikaci ve firmě.“

12. Jaké zlepšení byste osobně navrhl?

„Víc školení na novinky v oboru. Je nás tady víc starších a ten vývoj materiálů a nových postupů jde moc rychle dopředu.“

Firemní kultura a strategie

13. Jak byste popsal „ducha“ nebo atmosféru ve firmě?

„Mně se tady líbí, chodím do práce rád.“

14. Máte pocit, že vedení firmy a zaměstnanci mají stejný pohled na to, jak má firma fungovat?

„To asi ne, ale to není ani nutné.“

15. Cítíte se být součástí firmy?

„Určitě ano.“

Příloha G: Polostrukturovaný rozhovor – Zaměstnanec 7

Vnímání fungování organizace a klíčových procesů

1. Jak podle Vás funguje naše firma jako celek?

„Firma funguje celkem dobře, občas je nějaký problém, ale ty jsou asi všude.“

2. Jak probíhá běžný den na stavbě?

„Děláme podle toho, co řekne vedení.“

3. Máte pocit, že víte dopředu, co se od Vás očekává?

„My kolikrát nevíme, co budeme druhý den dělat, dokud tam nepřijedem.“

4. Jak byste popsal komunikaci mezi vedením a dělníky?

„Moc s námi nekomunikují, jen když se něco děje.“

Vaše zkušenosti s prací ve firmě

5. Co Vás na práci v této firmě baví?

„Baví mě pracovat fyzicky, u počítače bych sedět nechtěl.“

6. Co Vám naopak vadí nebo komplikuje práci?

„Když je toho hodně a máme krátký termín. Do toho ještě přijdou nějaké změny, pak je člověk akorát ve stresu.“

7. Jak hodnotíte spolupráci s kolegy?

„Když nastoupí někdo nový, tak si na sebe musíme zvykat, ale většinou tady pracujeme dýl, tak už se známe.“

Silné a slabé stránky firmy podle Vás

8. Co podle Vás firma dělá dobře?

„Je fajn, že firma zaměstnává i lidi bez zkušeností. Už jsem ve firmě několik let a naučil jsme se toho opravdu hodně.“

9. A co by měla dělat jinak nebo lépe?

„Měli by být lepší plány, někdy je to docela chaos.“

10. Jsou nějaké časté problémy nebo chyby, které se opakují?

„Máme málo informací, pak dochází k prostojům.“

Zlepšení pracovního prostředí a procesů

11. Co by vedení mělo změnit, aby byla práce jednodušší, bezpečnější nebo příjemnější?

„Poslechnout si někdy naše názory.“

12. Jaké zlepšení byste osobně navrhl?

„Libil by se mi nějaký harmonogram třeba na měsíc dopředu, který se bude pravidelně aktualizovat.“

Firemní kultura a strategie

13. Jak byste popsal „ducha“ nebo atmosféru ve firmě?

„Jak jsem říkal, většinou to jde, už jsme ve firmě delší dobu, tak se známe.“

14. Máte pocit, že vedení firmy a zaměstnanci mají stejný pohled na to, jak má firma fungovat?

„To určitě nemáme, někdy nerozumím tomu, jak se vedení rozhoduje.“

15. Cítíte se být součástí firmy?

„Někdy ne, ale většinou ano.“

Příloha H: Polostrukturovaný rozhovor – Zaměstnanec 8

Vnímání fungování organizace a klíčových procesů

1. Jak podle Vás funguje naše firma jako celek?

„S klukama na stavbě jsme celkem dobře sešraní, s vedením moc do kontaktu nepřijdeme.“

2. Jak probíhá běžný den na stavbě?

„Často se i během dne mění plány. To je pak všude stres.“

3. Máte pocit, že víte dopředu, co se od Vás očekává?

„Pokud je stavba dobře připravená, tak to vím.“

4. Jak byste popsal komunikaci mezi vedením a dělníky?

„Měla by být víc otevřená, někdy se jen hádáme.“

Vaše zkušenosti s prací ve firmě

5. Co Vás na práci v této firmě baví?

„Dají se vydělat slušné peníze, to mě baví asi nejvíce.“

6. Co Vám naopak vadí nebo komplikuje práci?

„To, že si někdy nemůžu naplánovat volno, protože je moc práce a nemá ji kdo udělat.“

7. Jak hodnotíte spolupráci s kolegy?

„Všichni máme svoje nálady, ale většinou je to ok.“

Silné a slabé stránky firmy podle Vás

8. Co podle Vás firma dělá dobře?

„Komunikuje dobře se zákazníky, proto máme tolik zakázek.“

9. A co by měla dělat jinak nebo lépe?

„Na některé stavbě je nás hodně a někdy zase lidi chybí.“

10. Jsou nějaké časté problémy nebo chyby, které se opakují?

„Organizace práce.“

Zlepšení pracovního prostředí a procesů

11. Co by vedení mělo změnit, aby byla práce jednodušší, bezpečnější nebo příjemnější?

„Začít nás poslouchat, většinou toho víme víc než samotný vedení.“

12. Jaké zlepšení byste osobně navrhl?

„Dát větší volnost.“

Firemní kultura a strategie

13. Jak byste popsal „ducha“ nebo atmosféru ve firmě?

„Je tady pohoda, většinou je všechno v klidu.“

14. Máte pocit, že vedení firmy a zaměstnanci mají stejný pohled na to, jak má firma fungovat?

„Vedoucí koukaj víc na čísla, my na realitu.“

15. Cítíte se být součástí firmy?

„Už jsem ve firmě déle, takže ano, cítím se být součástí firmy.“

Příloha I: Polostrukturovaný rozhovor – Zaměstnanec 9

Vnímání fungování organizace a klíčových procesů

1. Jak podle Vás funguje naše firma jako celek?

„Za mě dobře, hlavně, že si vydělám.“

2. Jak probíhá běžný den na stavbě?

„Pokaždé je to jiný, záleží, jaká je to stavba.“

3. Máte pocit, že víte dopředu, co se od Vás očekává?

„Když jsme na stavbě, která běží delší dobu, tak to víme, ale na začátku probíhá celkem dost změn.“

4. Jak byste popsal komunikaci mezi vedením a dělníky?

„Někdo je to v pohodě, ale jindy zas ne.“

Vaše zkušenosti s prací ve firmě

5. Co Vás na práci v této firmě baví?

„Naučil jsem se v práci toho více než ve škole.“

6. Co Vám naopak vadí nebo komplikuje práci?

„Někdy je nás na stavbě málo, pak nestíháme termíny a děláme chyby.“

7. Jak hodnotíte spolupráci s kolegy?

„S někým vyjdu lépe a s někým zase ne, ale vcelku se dokážeme domluvit.“

Silné a slabé stránky firmy podle Vás

8. Co podle Vás firma dělá dobře?

„Není problém požádat o nové nářadí nebo zničené pracovní oblečení.“

9. A co by měla dělat jinak nebo lépe?

„Organizace práce vážně.“

10. Jsou nějaké časté problémy nebo chyby, které se opakují?

„Organizace práce.“

Zlepšení pracovního prostředí a procesů

11. Co by vedení mělo změnit, aby byla práce jednodušší, bezpečnější nebo příjemnější?

„Důvěřovat víc zkušeným lidem dole.“

12. Jaké zlepšení byste osobně navrhl?

„Více pravomocí.“

Firemní kultura a strategie

13. Jak byste popsal „ducha“ nebo atmosféru ve firmě?

„Já jsem rád, že jsem ve firmě, kde je dost práce a neřeší se nesmysly.“

14. Máte pocit, že vedení firmy a zaměstnanci mají stejný pohled na to, jak má firma fungovat?

„To nevím, oni asi vnímají některé věci jinak.“

15. Cítíte se být součástí firmy?

„Já jo, umíme se mezi sebou domluvit.“

Příloha J: Polostrukturovaný rozhovor – Zaměstnanec 10

Vnímání fungování organizace a klíčových procesů

1. Jak podle Vás funguje naše firma jako celek?

„Většinou je všechno v pohodě.“

2. Jak probíhá běžný den na stavbě?

„To záleží na ročním období a stavbě. V létě jsme na stavbě od rána až do večera, v zimě je pak práce méně.“

3. Máte pocit, že víte dopředu, co se od Vás očekává?

„To se dost často mění podle stavby. Stačí, aby nepřišel materiál nebo někdo onemocněl a je všechno jinak.“

4. Jak byste popsal komunikaci mezi vedením a dělníky?

„V pohodě.“

Vaše zkušenosti s prací ve firmě

5. Co Vás na práci v této firmě baví?

„Já tu práci na začátku vůbec neuměl, tak je fajn, že jsem na stavbě s klukama, kteří mi poradí, když něco neumím.“

6. Co Vám naopak vadí nebo komplikuje práci?

„Někdy zbytečně čekáme na materiál a pak musíme zůstat v práci dýl. To mě štve.“

7. Jak hodnotíte spolupráci s kolegy?

„Občas někdo remcá, ale jinak makáme jako tým.“

Silné a slabé stránky firmy podle Vás

8. Co podle Vás firma dělá dobře?

„Zkušený lidi ve firmě.“

9. A co by měla dělat jinak nebo lépe?

„Málo informací od vedení o tom, co se třeba plánuje nebo jaké velké zakázky máme před sebou.“

10. Jsou nějaké časté problémy nebo chyby, které se opakují?

„Často nám přijde materiál, který není kvalitní.“

Zlepšení pracovního prostředí a procesů

11. Co by vedení mělo změnit, aby byla práce jednodušší, bezpečnější nebo příjemnější?

„Naslouchat víc dělníkům.“

12. Jaké zlepšení byste osobně navrhl?

„Mně by vyhovovalo, kdybychom měli třeba každý měsíc poradou, kde bychom probrali, kde máme největší problém.“

Firemní kultura a strategie

13. Jak byste popsal „ducha“ nebo atmosféru ve firmě?

„Pokaždé je to trochu jinak, ale většinou bych řekl, že je tady dobrá nálada.“

14. Máte pocit, že vedení firmy a zaměstnanci mají stejný pohled na to, jak má firma fungovat?

„Řekl bych, že ano, každému záleží, abychom se měli dobře.“

15. Cítíte se být součástí firmy?

„Nevím, jak ostatní, ale já ano.“

Příloha K: Polostrukturovaný rozhovor – Zaměstnanec 11

Vnímání fungování organizace a klíčových procesů

1. Jak podle Vás funguje naše firma jako celek?

„Dobrý kolektiv drží firmu nad vodou, jinak by to šlo z kopce. Dobrý kolektiv drží firmu nad vodou, jinak by to šlo z kopce.“

2. Jak probíhá běžný den na stavbě?

„Každý den jinak. Někdy pohoda, někdy stres.“

3. Máte pocit, že víte dopředu, co se od Vás očekává?

„Na každé stavbě je tolik změn, že se ani neptám.“

4. Jak byste popsal komunikaci mezi vedením a dělníky?

„Občas přijde někdo z vedení na kontrolu stavby, ale jinak moc ne.“

Vaše zkušenosti s prací ve firmě

5. Co Vás na práci v této firmě baví?

„Když je dobrá parta, jde všechno líp.“

6. Co Vám naopak vadí nebo komplikuje práci?

„Špatná organizace některých zakázek.“

7. Jak hodnotíte spolupráci s kolegy?

„Mám tady kámoše, občas jdeme s klukama po práci na pivo.“

Silné a slabé stránky firmy podle Vás

8. Co podle Vás firma dělá dobře?

„Je dobrý, že se moc nestrídají lidi. Jsme sehraní a každý je dobrý na něco jiného.“

9. A co by měla dělat jinak nebo lépe?

„Zpomalit. Málo lidí a moc zakázek.“

10. Jsou nějaké časté problémy nebo chyby, které se opakují?

„Špatně zorganizovaná stavba.“

Zlepšení pracovního prostředí a procesů

11. Co by vedení mělo změnit, aby byla práce jednodušší, bezpečnější nebo příjemnější?

„Mít v každé partě víc lidí. Stačí, aby někdo onemocněl a už nestíháme.“

12. Jaké zlepšení byste osobně navrhl?

„Rozeslat náborové do škol.“

Firemní kultura a strategie

13. Jak byste popsal „ducha“ nebo atmosféru ve firmě?

„Myslím, že nám všem jde o to, aby firma fungovala.“

14. Máte pocit, že vedení firmy a zaměstnanci mají stejný pohled na to, jak má firma fungovat?

„Každý to vidí jinak, to je jasný.“

15. Cítíte se být součástí firmy?

„Za mě určitě jo.“

Příloha L: Polostrukturovaný rozhovor – Zaměstnanec 12

Vnímání fungování organizace a klíčových procesů

1. Jak podle Vás funguje naše firma jako celek?

„Zakázek je dost, to je asi nejdůležitější.“

2. Jak probíhá běžný den na stavbě?

„Ráno si řekneme, co kdo bude dělat a jdeme na to.“

3. Máte pocit, že víte dopředu, co se od Vás očekává?

„Záleží na stavbě. Některý jsou dobře připravený.“

4. Jak byste popsal komunikaci mezi vedením a dělníky?

„Záleží, jestli je dobrá nálada.“

Vaše zkušenosti s prací ve firmě

5. Co Vás na práci v této firmě baví?

„Když se člověk snaží, tak si vydělá hezké peníze.“

6. Co Vám naopak vadí nebo komplikuje práci?

„Někdy dost stres a zmatek.“

7. Jak hodnotíte spolupráci s kolegy?

„Jsme sehraní, víme, co kdo umí.“

Silné a slabé stránky firmy podle Vás

8. Co podle Vás firma dělá dobře?

„Asi zajištění práce, nikdy nemáme problém s nedostatkem zakázek.“

9. A co by měla dělat jinak nebo lépe?

„Někdy se změni plán a nikdo neřekne proč, jen se to musí udělat jinak.“

10. Jsou nějaké časté problémy nebo chyby, které se opakují?

„Nemáme dost materiálu a pak musíme posouvat termín neb být v práci dýl.“

Zlepšení pracovního prostředí a procesů

11. Co by vedení mělo změnit, aby byla práce jednodušší, bezpečnější nebo příjemnější?

„Zlepšit komunikaci.“

12. Jaké zlepšení byste osobně navrhl?

„Zavést pravidelný porady na stavbě.“

Firemní kultura a strategie

13. Jak byste popsal „ducha“ nebo atmosféru ve firmě?

„Občas dusno, ale jinak držíme při sobě.“

14. Máte pocit, že vedení firmy a zaměstnanci mají stejný pohled na to, jak má firma fungovat?

„Na papíře jo, v praxi moc ne.“

15. Cítíte se být součástí firmy?

„Někdy je to lepší a někdy zase horší.“

Příloha M: Polostrukturovaný rozhovor – Zaměstnanec 13

Vnímání fungování organizace a klíčových procesů

1. Jak podle Vás funguje naše firma jako celek?

„Kdyby nás bylo více, tak by určitě bylo lepší.“

2. Jak probíhá běžný den na stavbě?

„Začínáme v sedm, naložíme nářadí a jedeme na stavbu.“

3. Máte pocit, že víte dopředu, co se od Vás očekává?

„Často nevíme, co nás čeká další den.“

4. Jak byste popsal komunikaci mezi vedením a dělníky?

„Když jsem něco potřeboval, tak mi vždycky pomohli, takže za mě je všechno ok.“

Vaše zkušenosti s prací ve firmě

5. Co Vás na práci v této firmě baví?

„Líbí se mi, že se učím něco užitečného.“

6. Co Vám naopak vadí nebo komplikuje práci?

„Nebaví mě, když si klienti začnou během stavby vymýšlet změny. To pak musíme odstranit to, co jsme třeba už udělali a začít znovu.“

7. Jak hodnotíte spolupráci s kolegy?

„Já jsem spokojený, už jsem byl i ve firmě, kde si ty lidi nesedli, a to se pak špatně dělá.“

Silné a slabé stránky firmy podle Vás

8. Co podle Vás firma dělá dobře?

„Povolili mi chodit do práce každý den o 10 minut později, musím vozit syna do školy.“

9. A co by měla dělat jinak nebo lépe?

„Někdy je práce špatně zorganizovaná. Zákazník tvrdí, že má od vedení schválenou změnu a nikdo o tom nic neví.“

10. Jsou nějaké časté problémy nebo chyby, které se opakují?

„Chybějící nářadí.“

Zlepšení pracovního prostředí a procesů

11. Co by vedení mělo změnit, aby byla práce jednodušší, bezpečnější nebo příjemnější?

„Dát nám třeba den volna, je to náročná práce a už nám není dvacet.“

12. Jaké zlepšení byste osobně navrhl?

„Stanovit pevné týmy, ve kterých budeme pracovat.“

Firemní kultura a strategie

13. Jak byste popsal „ducha“ nebo atmosféru ve firmě?

„Já jsem tady spokojený, všichni jsou v pohodě.“

14. Máte pocit, že vedení firmy a zaměstnanci mají stejný pohled na to, jak má firma fungovat?

„Myslím, že ano.“

15. Cítíte se být součástí firmy? *„Většinou ano.“*

Příloha N: Polostrukturovaný rozhovor – Zaměstnanec 14

Vnímání fungování organizace a klíčových procesů

1. Jak podle Vás funguje naše firma jako celek?

„Na většině zakázek to jde hladce, ale někde to drhne.“

2. Jak probíhá běžný den na stavbě?

„Furt něco jinýho. Plán se mění i během dne.“

3. Máte pocit, že víte dopředu, co se od Vás očekává?

„Ne vždy, plánování by se mělo zlepšit.“

4. Jak byste popsal komunikaci mezi vedením a dělníky?

„Všechno důležité víme, takže za mě je ta komunikace dostatečná.“

Vaše zkušenosti s prací ve firmě

5. Co Vás na práci v této firmě baví?

„Baví mě sledovat ten rozdíl, když je stavba hotová.“

6. Co Vám naopak vadí nebo komplikuje práci?

„Ne vždy máme potřebné nářadí.“

7. Jak hodnotíte spolupráci s kolegy?

„Většinou jsme v pohodě a umíme se domluvit.“

Silné a slabé stránky firmy podle Vás

8. Co podle Vás firma dělá dobře?

„Vedení se stará, aby byly výplaty včas na účtu a abychom měli k práci všechno, co potřebujeme.“

9. A co by měla dělat jinak nebo lépe?

„Nemám na stavbě dostatek lidí. To je hlavní problém.“

10. Jsou nějaké časté problémy nebo chyby, které se opakují?

„Změny bez předchozího upozornění.“

Zlepšení pracovního prostředí a procesů

11. Co by vedení mělo změnit, aby byla práce jednodušší, bezpečnější nebo příjemnější?

„Přijet častěji na stavbu, aby věděli, co konkrétně řešíme.“

12. Jaké zlepšení byste osobně navrhl?

„Bylo by fajn, kdybychom měli častěji školení.“

Firemní kultura a strategie

13. Jak byste popsal „ducha“ nebo atmosféru ve firmě?

„Vždycky nějak domluvíme. Někdy se pohádáme, ale odpoledne už o tom nevíme.“

14. Máte pocit, že vedení firmy a zaměstnanci mají stejný pohled na to, jak má firma fungovat?

„Občas jo, ale většinou ne.“

15. Cítíte se být součástí firmy?

„Jo, ale hlavně díky kolegům, ne vedení.“

Příloha O: Polostrukturovaný rozhovor – Zaměstnanec 15

Vnímání fungování organizace a klíčových procesů

1. Jak podle Vás funguje naše firma jako celek?

„Moc plánování, málo lidí, to je problém.“

2. Jak probíhá běžný den na stavbě?

„To záleží, na čem zrovna pracuju.“

3. Máte pocit, že víte dopředu, co se od Vás očekává?

„Občas jo, občas ne. Komunikace kolísá.“

4. Jak byste popsal komunikaci mezi vedením a dělníky?

„Dalo by se to zlepšit, ale aspoň se snaží.“

Vaše zkušenosti s prací ve firmě

5. Co Vás na práci v této firmě baví?

„Pocit z hotové práce.“

6. Co Vám naopak vadí nebo komplikuje práci?

„Pomalý reakce vedení na problémy.“

7. Jak hodnotíte spolupráci s kolegy?

„Funguje to dobře, držíme spolu.“

Silné a slabé stránky firmy podle Vás

8. Co podle Vás firma dělá dobře?

„Solidní vybavení, když je dostupný.“

9. A co by měla dělat jinak nebo lépe?

„Nedostatek informací předem.“

10. Jsou nějaké časté problémy nebo chyby, které se opakují?

„Zpoždění materiálu.“

Zlepšení pracovního prostředí a procesů

11. Co by vedení mělo změnit, aby byla práce jednodušší, bezpečnější nebo příjemnější?

„Zjednodušit rozhodování.“

12. Jaké zlepšení byste osobně navrhl?

„Měli bychom mít možnost dělat samostatné rozhodnutí a nemuseli čekat na schválení shora.“

Firemní kultura a strategie

13. Jak byste popsal „ducha“ nebo atmosféru ve firmě?

„Když je dobrá nálada, tak se maká líp.“

14. Máte pocit, že vedení firmy a zaměstnanci mají stejný pohled na to, jak má firma fungovat?

„Nevím, co si vedení myslí, ale firma funguje, takže je asi všechno v pořádku.“

15. Cítíte se být součástí firmy?

„Když se něco slaví nebo povede, tak jo.“

Příloha P: Polostrukturovaný rozhovor – Manažer

Vnímání fungování organizace a klíčových procesů

1. Jak podle Vás funguje naše firma jako celek?

„Myslím, že jako celek fungujeme solidně, zakázky odbavujeme včas, máme stabilní tým a klienti se často vracejí. Slabší stránkou je někdy plánování, když do toho vstoupí nečekané změny, těžko se to komunikuje napříč týmem.“

2. Jak probíhá běžný den na stavbě?

„Každé ráno probíhá krátká porada, kde se rozdělí úkoly.“

3. Máte pocit, že víte dopředu, co se od Vás očekává?

„Ano, ve většině případů. Když máme dobře připravenou projektovou dokumentaci a plán, tak je jasné, kdo co má na starosti. Horší je to u zakázek, kde se často mění zadání.“

4. Jak byste popsal komunikaci mezi vedením a dělníky?

„Komunikace je spíš přímá a neformální. Snažíme se, aby vedení bylo dostupné a aby dělníci neměli strach říct, když je něco problém. Rezervy vidím spíš v předávání informací napříč týmy, občas se některé věci dozvím pozdě.“

Vaše zkušenosti s prací ve firmě

5. Co Vás na práci v této firmě baví?

„Určitě to, že vidím výsledky – od plánování až po hotovou stavbu. Taky mě baví práce s lidmi, kteří tu jsou dlouhodobě, známe se a víme, co od sebe čekat.“

6. Co Vám naopak vadí nebo komplikuje práci?

„Občas příliš byrokracie, hlavně u veřejných zakázek. A pak také nepředvídatelnost počasí a dostupnosti materiálu.“

7. Jak hodnotíte spolupráci s kolegy?

„Většinou funguje týmová práce. Jsou i silnější a slabší články, ale jako tým držíme pohromadě. Záleží i na tom, jak se daný tým poskládá, někdy si to sedne hned, jindy to chvíli trvá.“

Silné a slabé stránky firmy podle Vás

8. Co podle Vás firma dělá dobře?

„Máme stabilní jádro lidí a dobré vztahy se zákazníky. Taky si myslím, že máme dobrou technickou úroveň a přístup k inovacím, když dává smysl je zavádět.“

9. A co by měla dělat jinak nebo lépe?

„Lepší interní komunikaci – někdy se informace mezi vedením a stavbou nepřenášejí tak rychle, jak by bylo potřeba. A mohli bychom víc pracovat na rozvoji zaměstnanců.“

10. Jsou nějaké časté problémy nebo chyby, které se opakují?

„Ano, hlavně drobnosti v dokumentaci nebo pozdní změny v projektu. Když se něco změní na poslední chvíli, komplikuje to pak celou stavbu.“

Zlepšení pracovního prostředí a procesů

11. Co by vedení mělo změnit, aby byla práce jednodušší, bezpečnější nebo příjemnější?

„Zaměřit se víc na pravidelná školení bezpečnosti a taky na to, aby byl dostatek ochranných pomůcek včas na místě. A možná častěji osobně navštěvovat stavby.“

12. Jaké zlepšení byste osobně navrhl?

„Zavedl bych jednoduchý interní systém pro zpětnou vazbu – klidně anonymní – aby lidi mohli napsat, co je trápí nebo co navrhují, bez obav z postihů a problémů.“

Firemní kultura a strategie

13. Jak byste popsal „ducha“ nebo atmosféru ve firmě?

„Je přátelská a pracovní. Není to nějaká korporátní kultura, jsme spíš parta, která si jde za společným cílem. To je podle mě naše výhoda.“

14. Máte pocit, že vedení firmy a zaměstnanci mají stejný pohled na to, jak má firma fungovat?

„V základu ano. Všichni chceme, aby zakázky probíhaly hladce a aby byl klient spokojený. Někdy ale chybí detailnější komunikace směrem dolů, aby bylo jasné, proč se některé věci mění.“

15. Cítíte se být součástí firmy?

„Ano. Díky dlouhodobým vztahům, důvěře a tomu, že vedení zná lidi jménem. Když cítím, že moje práce má vliv a je vidět, mám motivaci.“

Dodatečná: Chcete k výše uvedeným oblastem doplnit svůj pohled z manažerské pozice?

„Z manažerského pohledu vidím největší výzvu v tom, jak sladit každodenní provoz s dlouhodobými cíli firmy. Snažíme se být efektivní, ale zároveň víme, že lidé nejsou jen výkon. Je potřeba je podporovat, dávat jim prostor a zpětnou vazbu, což se v hektickém provozu na stavbách a každodenní rutině někdy ztrácí.“

Také vnímám rozdíl mezi tím, co si myslíme, že funguje, a tím, jak to vnímají lidé v terénu. Proto je pro nás důležité zpětnou vazbu nejen sbírat, ale opravdu s ní pracovat. Vedení by nemělo být odtržené od reality na stavbě, a to je něco, na čem chceme dál stavět. Naší prioritou je kvalitní práce, spolehlivost a lidský přístup, jak směrem ke klientům, tak dovnitř firmy. Nechceme jen dodávat stavby, ale budovat i vztahy s klienty, dodavateli i mezi sebou.“

Příloha Q: Organizační dokument – Popis pracovních pozic pokrývačů

Návrh na zařazení práce do kategorie dle zákona 258/2000 Sb.

Dr. Kramáře 1938, Dvůr Králové nad Labem

Název práce : pokrývač

Prováděná činnost : standartní pokrývačské práce

Popis pracovní činnosti : práce ve výškách – střeších, pokládání střešních krytin

Zdroje škodlivin : XXXX

Materiály : XXXX

Chemické látky : XXXX

Vyhodnocení výsledků měření uvedených škodlivin (protokoly přiloženy v příloze) :

XXXX

Návrh kategorie práce :

fyzická zátěž - kategorie 2

Počet pracovníků vystavených jednotlivým faktorům :

celkem	-	6
z toho žen	-	0
počet směn	-	1

Ochranná opatření :

a) odsávání od zdroje škodlivin :

XXXX

b) osobní ochranné pomůcky

- OOP k ochraně očí a těla a rukou,

c) režimová opatření : žádná

d) stavební a technická řešení pracoviště :

- XXXX

Příloha R: Organizační dokument – Protokol o předání zádržného systému

PRACOVNÍ POMŮCKY -
ZADRŽNÉ SYSTÉMY

████████████████████
Bezpečnostní postroj OTE – PROTEKT P-50

Bezpečnostní lano 10 m

Brzda s tlumičem pádu s lanem D 14 mm

Pracovní ochranná helma

Výstražná vesta s logem

████████████████████
.....

████████████████████
Bezpečnostní postroj OTE – PROTEKT P-50

Bezpečnostní lano 10 m

Pomocné lano s karabinou – 5 m

Odtrhový tlumič pádu

Pracovní ochranná helma


Výstražná vesta s logem

████████████████████
.....

Ve Dvoře Králové n.L.
18. 3. 2024

████████████████████
 **J. Škop a spol., s. r. o.**
Dr. Kramáře 1938
544 01 Dvůr Králové nad Labem
TEL., FAX: 499 622 137, 499 321 185
IČ: 28859090 DIČ: CZ28859090

Příloha S: Organizační dokument – Zápis o předání staveniště

Zápis o předání staveniště (pracoviště)			
PŘEDÁVAJÍCÍ		PŘEJÍMAJÍCÍ	
 J. Škop a spol., s. r. o. Dr. Kramáře 1938 544 01 Dvůr Králové nad Labem TEL., FAX: 499 622 137, 499 321 185 IČ: 28859090 DIČ: CZ28859090		Firma / společnost	[redacted]
		Sídlo	DVŮR KRÁLOVÉ N.L. 544 01
		IČ nebo DIČ	[redacted]
Telefon	[redacted]	Telefon	[redacted]
Zástupce	[redacted]	Zástupce	[redacted]

1. Předání staveniště (pracoviště)

1.1 Předávající předává přejímajícímu k provedení prací staveniště (pracoviště), resp. jeho níže specifikovanou část:

Specifikace předané části staveniště (pracoviště)	
ČÁST STŘEŠNÍ PLOCHY SKLADOVÉ HALY [redacted] VE DVŮŘE KRÁLOVÉ VYFLEKOVOU ČERNÉHOZÍLOU PÁNSKOU.	

Předání staveniště (pracoviště) přejímajícímu		Vstup na staveniště (pracoviště) je povolen do	
Datum	16.6.2021	Čas	14 ⁰⁰
Datum	16.7.2021	Čas	14 ⁰⁰

1.2 Předávající provedl před nástupem přejímajícího kontrolu výše uvedeného staveniště (pracoviště) z hlediska bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požární ochrany a životního prostředí a neshledal žádných závad, které by mohly ohrožovat bezpečnost a zdraví zaměstnanců, popř. osob zdržujících se s vědomím přejímajícího na pracovišti nebo, které by mohly způsobit hmotné škody. Přístup na stavbu je zajištěn bezpečnými přístupovými cestami a je řádně osvětlen.

1.3 Přejímající si stav staveniště (pracoviště) před podpisem tohoto zápisu řádně zkontroloval a taktéž neshledal žádných závad.

2. Předání

2.1 Předávající předává přejímajícímu následující:

směrové a výškové body	_____
hranici obvodu pracoviště	VYFLEKOVOU ČERNÉHOZÍLOU PÁNSKOU PO OBVODU HÁJEKBEROVÝCH SÍTĚTIKŮ S ODSTUPEM 2M A SEVERNÍ KRAJ STŘEŠNÍ PLOCHY 12M OD HZBKY
vytyčení podzemních a nadzemních rozvodů, které nejsou uvedeny v předané projektové dokumentaci	_____
napájecí body el. energie (vysat a uvést např. příkon, kW)	_____
zdroje vody (vysat)	_____
napojení na kanalizaci	_____
skladové plochy, sklady (vysat)	_____
osvětlení pracoviště	_____
postavenou lešeňovou konstrukci, v řádném stavu, s podlážkami (vysat případná omezení, štůtu užívání)	_____
stroje a pracovní prostředky (vysat)	_____
stavební deník	_____
jiné	_____

2.2 Přejímající dnem předání staveniště (pracoviště) **přebírá odpovědnost** za svěřené zařízení (např. lešeňovou konstrukci, stroje, nářadí aj.) uvedené v bodu 2.1, uzávery energií, stavbu a objekty, které si před podpisem tohoto zápisu řádně zkontroloval.

2.3 Pokud je součástí předání i lešeňová konstrukce, je předávajícímu předána v řádném technickém stavu a s podlážkami. Přejímajícímu je zakázáno provádět jakékoliv úpravy či demontáž.

2.4 Pokud jsou součástí předání pracovní stroje, jsou předávajícímu předány v řádném technickém stavu (tzn. že předávající má vystavenou platnou revizní zprávu), s návodem k obsluze (nejedná-li se o jednoduché zařízení, jehož obsluha je zcela zřejmá). Přejímající je povinen zajistit každodenní vizuální kontrolu se zkouškou chodu tohoto stroje.

Příloha T: Organizační dokument – Vstupní školení o BOZP a PO

Vstupní školení zaměstnanců o BOZP a PO

1. Zaměstnanec byl seznámen dle osnovy vstupního školení BOZP s pracovními podmínkami, hodnocením rizik, všeobecnými bezpečnostními předpisy pracoviště a pracovních operací, obsluhou strojů pracovním, řádem firmy.
2. Zaměstnanec byl seznámen se svými povinnostmi z hlediska BOZP – Zákoník práce § 101-108,364-394

Povinnosti zaměstnanců z hlediska BOZP - Zákoník práce

1. Zaměstnanci mají právo na zajištění BOZP, na informace o nevyhnutelných rizicích jejich práce a na informace o opatřeních na ochranu před jejich působením. Zaměstnanci se účastní na řešení otázek souvisejících s BOZP.
2. Zaměstnanci jsou oprávněni odmítnout výkon práce, o níž mají důvodně za to, že bezprostředně a vážně ohrožuje jejich život a zdraví, popř. zdraví a život jiných fyzických osob.
3. Každý zaměstnanec je povinen dbát podle svých možností o svou vlastní bezpečnost, o své zdraví i o bezpečnost a zdraví fyzických osob, kterých se bezprostředně dotýká jeho jednání, případně opomenutí při práci. Zejména je povinen:

- a) dodržovat právní předpisy k zajištění BOZP, bezpečnost technických zařízení a ochrany zdraví při práci, dodržovat ostatní předpisy a pokyny k zajištění BOZP, zásady bezpečného chování na pracovišti a stanovené pracovní postupy, s nimiž byl řádně seznámen
- b) používat při práci osobní ochranné pracovní prostředky a ochranná zařízení
- c) účastnit se školení a výcviku zajišťovaného zaměstnavatelem v zájmu BOZP a podrobit se zkouškám a lékařským prohlídkám stanoveným právními předpisy
- d) nepožívat alkoholické nápoje a nezneužívat jiné návykové látky na pracovištích zaměstnavatele a v pracovní době i mimo tato pracoviště, nenastupovat pod jejich vlivem do práce a dodržovat stanovený zákaz kouření na pracovištích
- e) oznamovat svému nadřízenému nebo orgánu dozoru nad bezpečností práce a technických zařízení nedostatky a závady, které by mohly ohrozit BOZP a podle svých možností účastnit se jejich odstraňování
- f) podrobit se vyšetření, které provádí zaměstnavatel nebo příslušný orgán státní správy, aby zjistili, zda zaměstnanci nejsou pod vlivem alkoholu nebo jiných návykových látek
- g) ustanovení předchozích odstavců se vztahuje přiměřeně na osoby, které se s vědomím organizace zdržují na jejich pracovištích.

3. Zaměstnanec byl seznámen se svými povinnostmi z NV 201/2010 Sb. o evidenci a registraci pracovních úrazů.

Povinnosti zaměstnanců dle NV 201/2010 Sb. o evidenci a registraci pracovních úrazů.

1. Zaměstnanec je povinen ihned nahlásit jakýkoliv pracovní úraz svému zaměstnavateli nebo vedoucímu zaměstnanci.
2. Záznam o úrazu s postiženým sepíše zaměstnavatel do 5 dnů. Úraz, který se stane při cestě do zaměstnání a zpět není pracovním úrazem.
3. Po sepsání záznamu o pracovním úrazu předá přímý nadřízený postiženému tiskopis "Posudek o bolestném", který postižený nechá vyplnit od lékaře (za tento výkon si lékař účtuje částku, kterou pracovník na místě zaplatí a paragon bude přiložen k celkové částce odškodnění). Vyplněný doklad předá poškozený mzdové účtárně.

4. Zaměstnanec byl seznámen s požárními nebezpečími pracoviště, způsobem evakuace, vyhlášením požárního poplachu, poplachovými směnicemi, požárními řády, manipulací s hořlavými kapalinami a použitím pomocných hasicích zařízení.

TÍSŇOVÁ VOLACÍ ČÍSLA: Hasiči 150 Policie – 158 Záchranka – 155

Na závěr bylo provedeno přezkoušení pohovorem.

Datum: 14.2.2019

Zaměstnanec (jméno hůlkově)

Podpis:

Školil (jméno hůlkově)

Podpis:



Příloha U: Organizační dokument – Záznam o úrazu

ZÁZNAM O ÚRAZU

smrtelném s hospitalizací delší než 5 dnů ostatním

Evidenční číslo záznamu: _____ Evidenční číslo zaměstnavatele: 3 / 2020

A. Údaje o zaměstnavateli, u kterého je úrazem postižený zaměstnanec v základním pracovněprávním vztahu

1. IČ: 28859090 Název zaměstnavatele a jeho sídlo (adresa) J.Škop a spol., s.r.o. Dr. Kramáře 1938 544 01 Dvůr Králové nad Labem	2. Předmět podnikání (CZ-NACE), v jehož rámci k úrazu došlo: 43910
	3. Místo, kde k úrazu došlo: Stavba Mostek Souvrat'
	4. Bylo místo úrazu pravidelným pracovištěm úrazem postiženého zaměstnance? <input type="checkbox"/> ANO <input checked="" type="checkbox"/> NE

B. Údaje o zaměstnavateli, u kterého k úrazu došlo (pokud se nejedná o zaměstnavatele uvedeného v části A záznamu)

1. IČ:	2. Předmět podnikání (CZ-NACE), v jehož rámci k úrazu došlo:
	3. Místo, kde k úrazu došlo:

C. Údaje o úrazem postiženém zaměstnanci

1. Jméno a příjmení: _____	Pohlaví: <input checked="" type="checkbox"/> MUŽ <input type="checkbox"/> ŽENA
2. Datum narození: _____	3. Státní občanství: ČR
4. Adresa pro doručování: _____	5. Klasifikace zaměstnání (CZ-ISCO) : 71 21
6. Činnost, při které došlo k úrazu : Vyprošťování nástroje	7. Délka trvání základního pracovněprávního vztahu u zaměstnavatele: roků: 3 měsíců: 10
8. Úrazem postižený je: <input checked="" type="checkbox"/> zaměstnanec v pracovním poměru <input type="checkbox"/> zaměstnanec zaměstnaný na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr <input type="checkbox"/> osoba vykonávající činnosti nebo poskytující služby mimo pracovněprávní vztahy (§ 12 zákona č. 309/2006 Sb.) <input type="checkbox"/> zaměstnanec agentury práce nebo dočasně přidělený k výkonu práce za účelem prohloubení kvalifikace u jiné právnické nebo fyzické osoby	
9. trvání dočasné pracovní neschopnosti následkem úrazu: od: _____ do: _____ celkem kalendářních dnů: _____	

D. Údaje o úrazu

1. Datum úrazu: 16.6.2020 Hodina úrazu: 10:00 Datum úmrtí úrazem postiženého :	2. Počet hodin odpracovaných bezprostředně před vznikem úrazu: 4
3. Druh zranění: 0 1 0	4. Zraněná část těla: 0 5 4
5. Počet zraněných osob celkem: 1	

<p>6. Co bylo zdrojem úrazu?</p> <p><input type="checkbox"/> dopravní prostředek</p> <p><input type="checkbox"/> stroje a zařízení přenosná nebo mobilní</p> <p><input type="checkbox"/> materiál, břemena, předměty (pád, přiražení, odlétnutí, náraz, zavalení)</p> <p><input type="checkbox"/> pád na rovině, z výšky, do hloubky, propadnutí</p> <p>X nástroj, přístroj, nářadí</p>	<p><input type="checkbox"/> průmyslové škodliviny, chemické látky, biologické činitele</p> <p><input type="checkbox"/> horké látky a předměty, oheň a výbušniny</p> <p><input type="checkbox"/> stroje a zařízení stabilní</p> <p><input type="checkbox"/> lidé, zvířata nebo přírodní živly</p> <p><input type="checkbox"/> elektrická energie</p> <p><input type="checkbox"/> jiný blíže nespecifikovaný zdroj <input type="text"/></p>
<p>7. Proč k úrazu došlo? (příčiny)</p> <p><input type="checkbox"/> pro poruchu nebo vadný stav některého ze zdrojů úrazu</p> <p><input type="checkbox"/> pro špatné nebo nedostatečné vyhodnocení rizika</p> <p><input type="checkbox"/> pro závady na pracovišti</p> <p><input type="checkbox"/> pro nedostatečné osobní zajištění zaměstnance včetně osobních ochranných pracovních prostředků</p>	<p><input type="checkbox"/> pro porušení předpisů vztahujících se k práci nebo pokynů zaměstnavatele úrazem postiženého zaměstnance</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> pro nepředvídatelné riziko práce nebo selhání lidského činitele</p> <p><input type="checkbox"/> pro jiný blíže nespecifikovaný důvod <input type="text"/></p>
<p>8. Byla u úrazem postiženého zaměstnance provedena kontrola přítomnosti alkoholu nebo jiných návykových látek? <input type="checkbox"/> ANO X NE Pokud ano, s jakým výsledkem : <input type="checkbox"/> pozitivní <input type="checkbox"/> negativní</p>	
<p>9. Popis úrazového děje, rozvedení popisu místa, příčin a okolností, za nichž došlo k úrazu:</p> <p>Při vyprošťování klempířských nůžek z materiálu došlo k nečekanému uvolnění nástroje a následně došlo k bodné ráně prvního prstu levé ruky. Zaměstnanec měl během pracovního úrazu OOPP (pracovní rukavice)</p>	

10. Uveďte, jaké předpisy byly v souvislosti s úrazem porušeny a kým, pokud bylo jejich porušení do doby odeslání záznamu zjištěno:

Ze strany zaměstnavatele nedošlo k porušení bezpečnostních předpisů.

Ze strany postiženého nedošlo k porušení bezpečnostních předpisů.



<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

11. Opatření přijatá k zabránění opakování pracovního úrazu:

S úrazem budou seznámeni ostatní zaměstnanci společnosti.

E. Vyjádření úrazem postiženého zaměstnance a svědků úrazu

Nemám připomínek k uvedeným údajům v protokolu Záznam o úrazu.

	datum	jméno	podpis
Úrazem postižený zaměstnanec:	19.6.2020		
Za zaměstnavatele:	19.6.2020	