



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Problematika kumulace funkcí v malé firmě

The Question of Roles Cumulation in Small Sized  
Company

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Personální management v průmyslových podnicích

## **VEDOUCÍ PRÁCE**

Ing. Štěpánka Frýbová Uličná, Ph.D.

MALCOVÁ

KATEŘINA

**2018**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Malcová Jméno: Kateřina Osobní číslo: 461026  
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)  
Zadávající katedra/ústav: Oddělení manažerských studií  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Problematika kumulace funkcí v malé firmě

Název bakalářské práce anglicky:

The Question of Roles Cumulation in Small Sized Company

Pokyny pro vypracování:

Cíl: Zhodnocení současného řízení firmy VEMAX auto s.r.o. a návrh na jeho zlepšení.

Přínos: Analýza řízení firmy a návrh optimalizace pro jednatele firmy.

Osnova 1. Úvod - představení zkoumané problematiky, stanovení cílů práce, 2. Teoretická část – personální práce v malé firmě, specifika manažerských funkcí v malé firmě, metodika práce, 3. Praktická část – představení společnosti, zhodnocení současného řízení firmy, návrh na zlepšení. 4. Závěr - shrnutí zkoumané problematiky

Seznam doporučené literatury:

STAŇKOVÁ, Anna. Podnikáme úspěšně s malou firmou. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2007.

KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. . Praha: Grada Publishing, a. s., 2011.

STÝBLO, J.: Personální řízení v malých a středních podnicích. Praha, Management Press 2003.

BLÁHA, J. - MATEJCIUC, A. – KAŇÁKOVÁ, Z.: Personalistika pro malé a střední firmy. Brno, CP Books, a.s. 2005

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

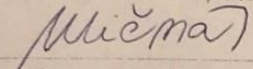
Ing. Štěpánka Uličná, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze - Oddělení manažerských studií

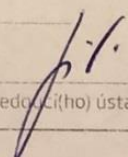
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

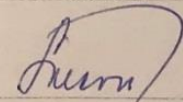
Datum zadání bakalářské práce: 5.12.2017

Termín odevzdání bakalářské práce: 5.5.2018

Platnost zadání bakalářské práce: 31.8.2019

  
Podpis vedoucí(ho) práce

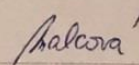
  
Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

  
Podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

- 9 -04- 2018

Datum převzetí zadání



Podpis studenta(ky)

MALCOVÁ, Kateřina. *Problematika kumulace funkcí v malé firmě*. Praha: ČVUT 2018. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 05. 05. 2018

Podpis:

## **Poděkování**

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí mojí bakalářské práce Ing. Štěpánce Frýbové Uličné, Ph.D. za její cenné rady a odborné připomínky, díky kterým přispěla k dokončení této práce. Dále bych chtěla poděkovat jednatelům firmy VEMAX auto s.r.o. za jejich spolupráci a poskytnutí informací a interních materiálů. V neposlední řadě patří můj dík mojí rodině a přátelům za jejich podporu.

# **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá problematikou kumulace funkcí v malé firmě. Jejím hlavním cílem je zhodnocení současného řízení firmy VEMAX auto s.r.o. a návrh na jeho zlepšení. Teoretická část práce obsahuje odborný základ personální práce v malé firmě a s tím související specifika managementu. Praktická část práce je věnována analýze managementu konkrétní společnosti, a na základě dat získaných ze strukturovaného rozhovoru a dotazníkového šetření, jsou učiněny závěry a doporučení.

## **Klíčová slova**

Malá firma, personální práce, personální činnosti, management, manažerské aktivity, manažerské funkce, mise, vize, strategie

# **Abstract**

This Bachelor thesis deals with the Question of Roles Cumulation in Small Sized Company. The main topic is to evaluate the current situation in terms of management in VEMAX auto s.r.o. and to propose improvements. The theoretical part contains expert foundation of Human Resource in small sized company and related particularities regarding management. The practical part is dedicated to analysis of the management style of this particular company based on the data obtained from personal interview and questionnaire. Based on the evidence obtained, conclusion and improvements were proposed.

## **Key words**

Small sized company, human resource, HR agenda, management, managerial activity, managerial functions, mission, vision, strategy

# Obsah

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Úvod</b> .....  | <b>5</b>  |
| <b>1 Pojetí malé firmy</b> .....                                       | <b>7</b>  |
| <b>2 Personální práce</b> .....  | <b>8</b>  |
| 2.1 Úkoly personální práce.....  | 8         |
| 2.2 Personální činnosti.....   | 9         |
| 2.3 Personální práce v malé firmě.....                                 | 9         |
| 2.3.1 Plánování, získávání, výběr a orientace pracovníků ve firmě..... | 10        |
| 2.3.2 Péče o pracovníky a pracovní vztahy.....                         | 12        |
| 2.3.3 Vzdělávání pracovníků .....                                      | 15        |
| 2.3.4 Hodnocení pracovníků.....  | 16        |
| 2.3.5 Odměňování pracovníků .....                                      | 17        |
| <b>3 Management firmy</b> .....  | <b>20</b> |
| 3.1 Členění manažerských aktivit.....                                  | 20        |
| 3.2 Manažerské funkce .....  | 21        |
| 3.3 Osobnost dobrého manažera .....                                    | 21        |
| 3.4 Management malé firmy .....  | 23        |
| 3.4.1 Mise, vize a strategie .....                                     | 23        |
| 3.4.2 Plánování.....   | 24        |
| 3.4.3 Organizování .....   | 25        |
| 3.4.4 Řízení lidských zdrojů .....                                     | 26        |
| 3.4.5 Kontrola .....   | 26        |
| <b>4 Metodika práce</b> .....  | <b>27</b> |
| <b>5 Představení firmy</b> .....                                       | <b>29</b> |
| <b>6 Cíl průzkumu a výzkumné otázky</b> .....                          | <b>31</b> |
| <b>7 Metody šetření</b> .....  | <b>32</b> |
| 7.1 Rozhovor s jednatelem.....   | 32        |
| 7.2 Dotazník.....  | 32        |
| <b>8 Výsledky šetření</b> .....  | <b>34</b> |
| 8.1 Rozhovor s jednatelem.....   | 34        |
| 8.2 Dotazník.....  | 38        |



|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| 8.3      | Shrnutí výsledků .....                 | 49        |
| <b>9</b> | <b>Doporučení .....</b>                | <b>52</b> |
|          | <b>Závěr .....</b>                     | <b>55</b> |
|          | <b>Seznam použité literatury .....</b> | <b>57</b> |
|          | <b>Seznam obrázků .....</b>            | <b>59</b> |
|          | <b>Seznam tabulek .....</b>            | <b>60</b> |
|          | <b>Seznam grafů .....</b>              | <b>61</b> |
|          | <b>Přílohy .....</b>                   | <b>62</b> |

# Úvod

Pro každou firmu jakékoli velikosti hraje v dnešní době důležitou roli lidský kapitál. Konkurence je vysoká a kvalitních a motivovaných pracovníků je v současné době na pracovním trhu velmi málo. Kvalitní lidský kapitál je nezbytnou součástí pro dosažení úspěchu firmy. Personální práci proto považuji za jednu z nejdůležitějších činností ve firmě. Nároky na kvalitu a motivovanost pracovníků se zvyšují, pokud se jedná o malou firmu. Velké množství firem má v oblasti personálního managementu stále výrazné rezervy, konkrétně v oblastech, jak správně vést a řídit své pracovníky, jak o ně pečovat, hodnotit je, odměňovat apod.

V malé firmě je většinou personální práce v rukou majitele nebo jednatele. Ten má na starosti mimo dalších řídicích činností i management celé firmy včetně dílčích manažerských funkcí, jako jsou například plánování, organizování nebo kontrolování. Tímto se z jednatele nebo majitele malé firmy stává zároveň i personalista a manažer, který je ve většině případů laikem v těchto oborech. Tato kumulace funkcí s sebou nese řadu odpovědností jak s ní nakládat, a závisí na ní přežití a úspěch celé firmy.

V této bakalářské práci bych ráda přiblížila oblast personální práce a managementu v malé firmě. Cílem této bakalářské práce je zhodnocení současného stavu řízení firmy VEMAX auto s.r.o. a návrh na jeho možné zlepšení. V teoretické části práce se věnuji především definici malé firmy, personální práci a managementu firmy. Personální práce je rozvedena na personální úkoly a personální činnosti. Průběh jednotlivých personálních činností je posléze analyzován a vyhodnocen v malé firmě. Na závěr teoretické části se věnuji misi, vizi a strategii v malé firmě a dílčím manažerským činnostem jako je plánování, organizování, řízení lidských zdrojů a kontrola. V praktické části bakalářské práce se zaměřuji na konkrétní firmu VEMAX auto s.r.o., která poskytuje odtahové a vyprošťovací služby a služby běžného neautorizovaného autoservisu.

V praktické části této práce jsem si za metodu zvolila průzkum pomocí dotazníkového šetření pracovníků firmy a současně jsem uskutečnila rozhovor s jedním z jednatelů, na základě kterého jsem analyzovala informace o fungování zkoumané firmy. Na závěr praktické části se věnuji vyhodnocení všech získaných dat a doporučení pro majitele a management firmy.

# **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 Pojetí malé firmy

V této bakalářské práci je věnována pozornost problematice malých firem. Z toho důvodu se budu nyní zabývat její definicí.

Podle Vojíka (2009, s. 22) vychází definice malých a středních podniků z doporučení Evropské komise, platné v členských zemích EU, malá firma zaměstnává méně než 10 pracovníků, její roční obrat nebo roční bilanční suma nepřesahuje 10 mil. eur (přepočítává se řádně na koruny dle aktuálního kurzu) a maximálně 25 % kapitálu a vlastnických práv se nachází ve vlastnictví firmy, která nedodržuje vymezení malých a středních podniků.

Kromě obrátových kritérií jsou důležitá i kritéria personální. Kritérium personální se, jak tvrdí Koubek (2007, s. 37), určuje například počtem pracovníků, kde je malá firma vnímána bez pověřeného specialisty v tomto oboru nebo personálního útvaru, a tato práce potom spadá na majitele nebo nejvyššího vedoucího pracovníka.

## 2 Personální práce

Předtím než se zaměřím na průběh personální práce v malé firmě, specifikuji pojem personální práce obecně, tedy o co se vůbec jedná. Podle Koubka (2011, s. 14) rozlišujeme řadu pojmů jako je například personalistika, personální řízení nebo řízení lidských zdrojů. Za nejobecnější označení této činnosti je však považována personalistika a personální práce. Řízení lidských zdrojů nebo také personální řízení se praktikují hlavně pro určování koncepce personální práce a její vývojové úrovně.

Podle Armstronga (1999, s. 93) jsou udávány podstatné rozdíly například mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením. Jde však spíše o rozdíly v přístupu a důrazu než o něco důležitějšího. Pojem řízení lidských zdrojů ale víceméně zastoupil druhý zmíněný pojem, z hlediska označení procesů, zabývajících se řízením lidí v organizacích. Cílem této práce ale není analýza těchto rozdílů, proto je budu pro její potřebu pokládat za identické.

Jak uvádí Koubek (2011, s. 15), personální práce se zabývá člověkem a jeho rolí ve firmě včetně různorodých aspektů, jako jsou například jeho životní podmínky, které mají vliv na jeho práci. Z širšího hlediska lze tedy říci, že se personální práce zabývá mnoha otázkami ohledně člověka jako pracovní síly. Zejména se tedy jedná o osobní rozvoj člověka, uspokojování jeho biologických potřeb, využití jeho schopností a zapojování do práce, o jeho pracovní výkon a pracovní chování, jak se dokáže přizpůsobit potřebám firmy, s jakými vztahy do ní přichází a o jeho celkové výsledky v práci. V neposlední řadě se pak diskutuje o nákladech, které spadají na lidskou práci.

Podle Cejthamra et al. (2010, s. 26) nám personální práce ukazuje, jakým způsobem máme aplikovat personální funkci ve firmě. Hlavní složkou firmy je totiž člověk a tato funkce je zde vykonávána plošně. Základní teorií pro personální práci nebo také personalistiku je potom organizační chování, v kterém se hromadí teoretické poznatky zahrnující podstatu chování jednotlivců a skupin, jejich pracovní postoje, motivaci, socializaci, kooperaci a konflikty, stres apod.

### 2.1 Úkoly personální práce

Výše jsem zmínila, o čem je personální práce jako taková. Neoznámil však její úkol ve firmě, tedy proč je dobré se personální prací zabývat a co vlastně přináší.

Hlavním úkolem personální práce je, aby firma byla schopna naplňovat svých cílů právě prostřednictvím svých pracovníků (Armstrong, 2007, s. 30), udržovat díky nim firmu výkonnou a její výkon neustále zlepšovat (Koubek, 2007, s. 16).

Pracovní výkon je totiž dle Šikýře (2014, s. 21) přímo závislý na motivaci a schopnostech pracovníků, což se poté promítá ve výsledcích podnikání firmy. Pokud dokážeme dobře vést a řídit své pracovníky, je možné tyto všechny proměnné ovlivňovat.

Při stanovení takových cílů je, jak uvádí Kleibl et al. (2001, s. 5), potřeba nahlížet do rozhodujících vývojových trendů, které by mohly mít dopady na činnost firmy a její okolí. V první řadě je třeba využít pozitivních dopadů, ze kterých by se dalo těžit nebo naopak eliminovat možné negativní dopady, které by mohly ovlivnit primární cíle firmy.

## 2.2 Personální činnosti

Abychom byli schopni naplňovat jednotlivé úkoly personální práce, je třeba aplikovat níže uvedené činnosti (Šikýř, 2014, s. 22-23):

- a) **Vytváření a analýza pracovních míst** – zde jednoznačně musíme určit pracovní úkoly a jejich následné uskupení do pracovních míst, vypracovat popis pracovního místa a jeho upřesnění.
- b) **Plánování lidských zdrojů** – zde plánujeme potřebu pracovníků ve firmě, pokrytí této potřeby a také personální rozvoj pracovníků.
- c) **Obsazování volných pracovních pozic** – zde funguje proces od získávání příhodných uchazečů, naleznutí a přijmutí těch nejvhodnějších až po jejich adaptaci.
- d) **Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků** – toho dosahujeme pomocí poskytování a obdržení zpětné vazby.
- e) **Odměňování pracovníků** – pobízí pracovníky k docílení očekávaného výkonu.
- f) **Vzdělávání a rozvoj pracovníků** – probíhá v rámci utváření, prohlubování a rozšiřování jejich schopností, které může být důležité pro jejich pracovní výkon.
- g) **Péče o pracovníky** – zde je zásadní držet si v normě jednotlivé proměnné, jako jsou pracovní vztahy, BOZP nebo pracovní dobu.
- h) **Personální informační systém** – zaznamenává údaje týkající se personální práce ale i právních předpisů.

## 2.3 Personální práce v malé firmě

Výše uvedené personální činnosti je třeba vykonávat v každé firmě bez ohledu na její velikost, aby byla firma vždy připravena v daném okamžiku jakoukoli z těchto činností provádět (Koubek, 2011, s. 19). Nebo se může stát, že se firma začne více a více rozvíjet a majitel už nestačí sám dohlížet na všechny pracovníky. V takovém případě nastává problém u malé firmy, kdy musí pracovníci splňovat různé pracovní požadavky a být flexibilní jak z hlediska času tak i prostoru z čehož sice plyne řada pozitiv, ale

také řada negativ. Pracovníci mají nižší mzdy a nedisponují výhodami, pracovní doba se odvíjí od množství zakázek a nejsou zde možnosti povýšení nebo investic do vzdělávání a rozvoje (Veber et al., 2012, s. 167).

Manažeři těchto malých a středních podniků často nepřipisují personální práci takový význam, jaký by měli. Myslí si, že přidělenou prací a mzdou vše vyřeší. Zaměstnanci však skutečně potřebují více, jinak buď odejdou za lepším, nebo budou pracovat dle svého uvážení do výše pracovní odměny (Stýblo, 2003, s. 13).

### **2.3.1 Plánování, získávání, výběr a orientace pracovníků ve firmě**

Jak už bylo řečeno v subkapitole 2.2, úkoly personální práce mohou být naplněny pouze prostřednictvím správného aplikování uvedených personálních činností. Proto pokládám za patřičné, si alespoň některé z nich více přiblížit. Začnu personálním plánováním, získáváním, výběrem a orientací pracovníků ve firmě.

Personální plánování lidských zdrojů je důležitá činnost, která následuje po vytváření a analýze pracovních míst. Stýblo (2003, s. 34-45) tvrdí, že personální plánování napomáhá plánovat optimální stav pracovníků ve firmě. Tím tak kontroluje využití pouze produktivních pracovníků s vysokým pracovním výkonem, kteří jsou dobře zaplacení a vytvářejí tak firmě cennější kapitál než více průměrných či podprůměrných pracovníků za stejné peníze. Personální plánování si žádá neustálou úpravu a přizpůsobování se změnám ve firmě. Takové změny jsou podle Vebera et al. (2012, s. 167-168) chápány jako například situace na trhu, požadavky zákazníků atd. Manažer si tak sestavuje plán zhruba do jednoho roku o počtu a struktuře svých pracovníků, ze kterého se potom přechází buď do získávání, nebo propouštění.

Po personální činnosti plánování následuje získávání, kdy se, jak upřesňuje Koubek (2009, str. 126), jedná o činnost manažera, který se snaží, aby volné pracovní místo bylo atraktivní pro dostatečné množství uchazečů a to za co nejnižší náklady a v stanovený čas. Vychází z identifikace zdrojů pracovníků, informování o novém pracovním místě a nabízení tohoto místa, jednání s uchazeči, získávání přiměřených informací o jednotlivcích z důvodu najítí toho nejvhodnějšího z nich a administrativního zajištění doprovázených dokumentů.

Podle Koubka také (2011, s. 81-87) existují metody získávání pracovníků, na které se může firma zaměřit:

- a) Uchazeči se nabídnou sami
- b) Kmenový zaměstnanec někoho doporučí
- c) Firma přímo osloví vybranou osobu
- d) Vývěsky ve firmě nebo mimo firmu
- e) Letáky vkládané do poštovních schránek

- f) **Využití inzerce na internetu**
- g) **Spolupráce s úřady práce**
- h) **Spolupráce se vzdělávacími institucemi**
- i) **Využívání služeb komerčních zprostředkovatelů nebo agentur**
- j) **Inzerce v oznamovacích prostředcích**

Výběr pracovníků následuje po procesu plánování personální činnosti. Ten firma uskutečňuje, jak uvádí Šikýř (2014, s. 102), na základě shromážděných dat z předešlého procesu získávání, z důvodu výběru toho nejlepšího možného pracovníka, který splňuje požadavky kladené na jisté pracovní místo a bude i po lidské stránce přispívat k harmonizaci v pracovním kolektivu. Musí však splňovat i kritéria vyplývající z právních předpisů, mezi které patří například zdravotní způsobilost a nejen. I odborná způsobilost a potenciál rozvoje je nezbytný pro výkon práce. K správnému výběru pracovníků napomáhají různé metody, které udávají postup, jak posuzovat a zkoumat způsobilost uchazečů. Mezi tyto metody patří podle Šikýře (2014, s. 102) například:

- a) **Výběrový pohovor**
- b) **Životopisy**
- c) **Testování**
- d) **Reference**

Pracovníky přijímáme poté, co si je vybereme na základě správně provedeného personálního výběru. Kociánová (2010, s. 128) upřesňuje, že k personální činnosti přijímaní dochází poté, když se firmou vybraný uchazeč rozhodne akceptovat jemu podanou nabídku práce. Firma pak začne zpracovávat administrativní a právní náležitosti, které mají být dokončeny dnem nástupu do práce tohoto pracovníka. Mezi těmito stranami zaměstnavatele a pracovníka pak podle Vaněčkové (2016, s. 15-17) vzniká pracovněprávní vztah při výkonu jich navzájem závislé práce, při kterém vzniká pracovní závazek přidělování práce pracovníkovi jeho zaměstnavatelem, dále utváření vhodných pracovních podmínek a poskytování odměny za odvedenou práci. Základními pracovněprávními vztahy jsou dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr a pracovní poměr. Pracovní poměr vzniká buď jmenováním, nebo pracovní smlouvou, která musí obsahovat tři náležitosti a to den nástupu do práce, místo výkonu práce a druh práce. Před jejím uzavřením nebo nejdéle do jednoho měsíce od uzavření pracovního poměru, musí zaměstnavatel řádně seznámit pracovníka s jeho právy a povinnostmi které z ní vyplývají a se mzdovými podmínkami. Pracovní dohody jsou dvoustranná právní jednání, kdy vznikají pouze pracovněprávní vztahy mezi dvěma stranami, nikoli pracovní poměr. Rozlišujeme zde dohodu o pracovní činnosti a dohodu o provedení práce.

Takto nově přijatého pracovníka bychom dle Bláhy et al. (2005, s. 128-129) měli sociálně adaptovat, konkrétněji ho tedy mile přijmout, seznámit ho s firmou a kmenový-



mi pracovníky, aby se cítil dobře. Vedle sociální adaptace by měla proběhnout i ta pracovní, se kterou souvisí seznámení s chodem firmy a jejími prostory, informování o pracovních povinnostech a požadavcích co se týče pracovního místa a pracovní zácvik na základě vytvořeného pracovního popisu. Je také vhodné si vytvořit pár základních bodů adaptačního programu, které mohou obsahovat informace například o firmě (její historii, zaměření a cílech), spolupracovních, kultuře, popisu práce a požadavcích na úspěšný výkon a osobách, který celý proces adaptace zajistí. Tyto všechny náležitosti jsou podle Koubka (2011, s. 142-145) i vzdělávacími aktivitami pro nově přijatého pracovníka. Důležité je věnovat mu soustavnou pozornost po určitou dobu, komunikovat s ním, vyslechnout jeho starosti a dávat mu zpětnou vazbu.

### **2.3.2 Péče o pracovníky a pracovní vztahy**

Péče o pracovníky je další důležitá personální činnost, které se chci věnovat hlouběji. Stejně tak tomu je i u pracovních vztahů, které spadají do této problematiky a chtěla bych je zmínit.

Stýblo (2003, s. 116) definuje cíle této personální činnosti a to zvýšit výkonnost pracovníků ve firmě a jejich celkovou spokojenost a motivaci k vykonávané práci, celkové posilování pracovních vztahů a ustálení kvalitních pracovníků. Pokud této oblasti manažer věnuje dostatečnou pozornost, buduje tím pozitivní firemní kulturu ale i značnou konkurenční výhodu. Na pracovišti to přispívá nejen k pracovní pohodě ale má to i značný vliv na produktivitu práce.

Stýblo (2003, s. 116-117) také hovoří o dvou typech péče o pracovníky a to povinné péči a dobrovolné. Povinná péče v sobě zahrnuje různé předpisy, nařízení a ostatní normativní dokumenty, které vyplývají ze zákona a zaměstnavatel je musí plnit a o dobrovolné péči vycházející z personální politiky firmy. Následující zvýrazněné body jsou příkladem specifické oblasti péče o zaměstnance.

**Pracovní prostředí** – Šikýř (2014, s. 140) uvádí, že pracovní prostředí zahrnuje fyzikální, biologické, chemické, sociální, kulturní a další činitele, které působí na pracovníka během jeho výkonu práce. Kariéra Web (2017) uvádí rady zástupců České rady pro šetrné budovy, kteří zde vysvětlují, jak moc velkou roli hraje v prevenci nemocí a produktivitě pracovníků pracovní prostředí. Pro zaměstnance je důležitá pohoda fyzického i psychického zdraví. Firmy tak mohou své zaměstnance vést správnou cestou ke zdravému životnímu stylu, ale hlavně mohou vytvářet kvalitní prostředí. Dostatečnou pozornost by tak měli věnovat zejména světelným a tepelným podmínkám, ergonomii, akustice a větrání. Nesprávně řešené prostory vedou k únavě, stresu, špatnému soustředění nebo bolestem pohybového aparátu. Právě přísun denního světla dorovnaný vhodně vybraným osvětlením s možností změny intenzity a regulace teploty, jsou zásadními činiteli v této problematice. Výměna čerstvého vzduchu zase pomáhá v regulaci množství oxidu uhličitého. Důležité je při pracovním výkonu také

prostorové členění a vzdálenosti mezi místnostmi. Tam, kde je příliš mnoho hluku, pomůžou akustické obklady nebo nástěnné panely.

**Pracovní doba a režimy** – Koubek (2011, s. 225-227) upřesňuje, že v malých firmách je důležité zaměřit se zejména na výběr vhodného rozvržení pracovních režimů, z důsledku neustále se zvyšující problémovosti v získávání pracovníků a v rámci prací, u kterých se nevyplatí plný úvazek a navrhuje následující vhodné pracovní režimy:

- a) **Práce přesčas**
- b) **Práci na směny**
- c) **Práci na částečný úvazek**
- d) **Pružná pracovní doba**
- e) **Sdílení pracovního místa**
- f) **Distanční práce**
- g) **Smlouva na počet pracovních hodin ročně**

Jak uvádí Kocianová (2010, s. 178), zákoník práce upravuje pracovní dobu a dobu odpočinku v následujících částech:

- a) **Pracovní pohotovost**
- b) **Práce v noci**
- c) **Práce přesčas**
- d) **Doba odpočinku** (nepřetržitý odpočinek mezi dvěma směny, v týdnu a dny pracovního klidu)
- e) **Pracovní a bezpečnostní přestávky**
- f) **Rozvržení pracovní doby** (rovnoměrné a nerovnoměrné, pružné a konto pracovní doby)
- g) **Délka pracovní doby** (týdenní pracovní doba, kratší pracovní doba)

Podle Stýbla (2003, s. 119) je však nutné zohlednit skutečnost, že náročné pracovní režimy mohou zvýšit hladinu stresu, únavu nebo zcela rozhodit biorytmus. To vše je možné snížit vhodným rozvržením přestávek, úpravou délky pracovní doby nebo střídáním směn.

**Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP)** – Armstrong (1999, s. 726) upřesňuje, že úkolem BOZP je ochraňovat pracovníky a ostatní lidi, se kterými souvisí činnost podniku, před možným nebezpečím, které vyplývá z výkonu jejich práce nebo ze spojení s firmou. Tak je postavena politika i programy BOZP. Programy se rozdělují na pracovní lékařství, kde se jedná o specializovaný lékařský obor, který napomáhá s diagnózou a prevencí rizik při práci, a pracovní hygienou, která kontroluje pracovní prostředí a definuje možná rizika prostřednictvím odborníků v praxi. Tyto programy si kladou jediný cíl a to zamezit nehodám a jejich následkům plynoucím z nich.

Podle Hrubé (2016) by se mělo BOZP uplatňovat v každé firmě bez ohledu na její velikost a na počet pracovníků. Také nezáleží, jestli má firma uzavřené pracovní smlouvy, nebo pouze dohody se svými pracovníky. Se zajištěním BOZP ve firmě do 25 pracovníků si vystačí manažer sám pomocí nastudovaných právních předpisů. S počtem nad 25 pracovníků si už ale musí najmout příslušného odborníka v této oblasti. Manažeri by měli brát na vědomí, že školení je jedna z nejdůležitějších náležitostí před zahájením výkonu práce. Školení představuje zejména seznámení pracovníků se všemi patřičnými předpisy, jejich odborné předpoklady nebo rizika, která jsou spojena s výkonem práce. Každý manažer si organizuje obsah, početnost i školitele sám. Důležitou částí je i školení řidičů, kterým by se měly sdělovat důležité informace například ohledně údržby vozidel, odborné a zdravotní způsobilosti apod. Každý manažer by měl mít smlouvu s poskytovatelem pracovně-lékařských služeb pro svoje pracovníky, které plně hradí. Při uskutečnění pracovního úrazu musí vést manažer řádné záznamy v knize úrazů, a to i o těch drobnějších. Pokud mají pracovníci nárok na osobní ochranné pracovní prostředky, manažer je podle svého výběru povinen tyto pomůcky dodat a zaplatit. Pokud firma pracuje s různým technickým zařízením, nářadím nebo i dopravními prostředky, je nutné, aby je manažer nechával pravidelně kontrolovat, udržovat a revidovat. To se týká i běžných spotřebičů vyskytujících se na pracovišti, které musí být bezpečné a schválené manažerem. Kontrolu BOZP by měl manažer organizovat nejméně jednou za rok.

**Péče o životní prostředí** – Jak tvrdí Stýblo (2003, s. 122-123), organizace orientované na zisk podnikají v souladu s podmínkami usilujícími o zlepšení životního prostředí. Jedná se hlavně o eliminaci odpadů, využívání obnovitelných přírodních zdrojů, recyklování, využívání přírodních zdrojů energie, používání méně rizikové technologie apod.

Pracovní vztahy mají klíčový význam pro úspěšnost a existenci firmy. Koubek (2011, s. 230) popisuje v obecné formě pracovní vztahy jako všechny vztahy v souvislosti s výkonem práce mezi lidmi a jejich skupinami. Z hlubšího hlediska se jedná o formální vztahy korigované zvláštními pravidly, které mohou mít různorodou platnost, ať už pouze ve firmě nebo celostátně. Budování pozitivních pracovních vztahů ovlivňuje řadu věcí, ale především má vliv na všechny personální činnosti. V nezdravém pracovním prostředí se vyskytuje řada negativních jevů, jako jsou konflikty, stížnosti, nedůvěra a špatně se zde něco plánuje nebo předvídá. Neformální vztahy se vytvářejí příležitostně a odrážejí osobnost účastníků. V malé firmě existují pracovní vztahy (Koubek, 2011, s. 231):

- a) **Mezi pracovníkem a firmou** (upraveno ve většině pomocí Zákoníku práce, pracovní smlouvou apod.)
- b) **Nadřízenýma podřízeným** (opět upraveno pracovní smlouvou nebo například firemními předpisy)

- c) **Pracovníky, zákazníky, dodavateli a veřejností** (upraveno pomocí obecných nebo zvláštních pravidel)
- d) **Pracovními skupinami** (upraveno zpravidla pracovním řádem)
- e) **Spolupracovníky** (tyto vztahy většinou nebývají upravovány)

Koubek (2011, s. 231-232) navrhuje řadu kroků, jak budovat dobré pracovní vztahy. Vše začíná dodržováním zákonů, smluv a ostatních pravidel ale i vedení svých pracovníků, aby se jimi řídili.

K utváření dobrých pracovních vztahů spadá i vznik a ukončení pracovního poměru. Přehled o vzniku pracovního poměru najdeme v subkapitole 2.3.1. Ukončení pracovního poměru bývá jedna z nejméně příjemných a velmi nelehkých záležitostí. K ukončení pracovního poměru dochází podle Vaněčkové (2016, s. 60-73) pouze na základě zákonem definovaných forem a to právním jednáním, vlivem právních skutečností nebo jinými zvláštními způsoby. Skončení pracovního poměru na základě právního jednání dochází za pomoci dohody, výpovědi, okamžitého zrušení nebo zrušení ve zkušební době. Zatímco dohoda je shodný projev vůle pracovníka a zaměstnavatele, u výpovědi se jedná o jednostranné právní jednání, které musí být dodáno písemně, s výpovědní dobou 2 měsíce a zpravidla se doručuje osobně. Může být podána buď pracovníkem z jakéhokoliv důvodu i bez, nebo zaměstnavatelem pouze z taxativně uvedených důvodů v zákoníku práce.

### **2.3.3 Vzdělávání pracovníků**

Vzdělávání pracovníků je další z důležitých personálních činností, která podle Bláhy (2005, s. 180) spadá do celkové strategie a politiky firmy. Důraz se zde klade na otázku, co přesně by měli pracovníci umět a znát, aby se firma stala konkurenceschopnou.

Vzdělávání pracovníků, jak uvádí Veber (2012, s. 173), probíhá v malé firmě většinou nahodile a krátkodobě a nikoli z charakteru zvyšování nebo udržování způsobilosti pracovníků. Avšak manažer musí brát zřetel na to, že řada těchto požadavků o udržování způsobilosti pracovníků vyplývá z legislativních předpisů.

Podle Koubka (2011, s. 140-149) se vzdělávání v malé firmě orientuje hlavně na vzdělávací aktivity jako je orientace (upřesněná v subkapitole 2.3.1), doškolování a rozvoj pracovníků. Doškolování upevňuje znalosti, dovednosti a pracovní chování pracovníků a připravuje je na různé změny. To by mělo být ve firmě samozřejmostí a každý manažer by si měl zjistit potřebu doškolování pracovníků na základě skutečností, které vyplývají z praxe. Následuje ujasnění si způsobu doškolování, tedy kým, kde, kdy a za jaké náklady. V závěru by mělo dojít k vyhodnocení efektivnosti doškolování a to na základě zjišťování přínosů jak pro pracovníka, tak i pro firmu prostřednictvím otázek. Rozvoj naopak připravuje pracovníky spíše na širší pracovní úkoly. V malé firmě

se zaměřuje především na jazykové vzdělávání, dovednost jednat s lidmi, schopnost pracovat s počítačem nebo na podporování aktivit pracovníků pro rozvoj jejich technických znalostí a dovedností.

Koubek (2011, s. 150-151) rozlišuje různé metody vzdělávání pracovníků v malé firmě jako například distanční vzdělávání či vzdělávání mimo pracoviště. Nejtypičtější jsou však ty, které probíhají na pracovišti při výkonu práce:

- a) **Instruktaž během pracovního výkonu** – pracovník v podstatě „okouká“ práci toho druhého rychlým nácvikem.
- b) **Koučování** – pracovník dostává neustále zpětnou vazbu a je směřován od svého manažera nebo školitele správnou cestou.
- c) **Counselling** – vzájemné konzultování průběhu vzdělávání mezi manažerem a pracovníkem.
- d) **Asistování** – pracovník pomáhá při plnění úkolů zkušenému pracovníkovi, než dosáhne samostatnosti (je však nutno zkušené pracovníky obměňovat, aby nedošlo ke kopírování případných špatných pracovních návyků).
- e) **Pověření úkolem** – navazuje na asistování, jako poslední fáze, kdy je pracovníkovi svěřen pracovní úkol a je při něm sledován a hodnocen.
- f) **Rotace práce** – pracovník provádí pracovní úkoly v různých částech firmy, čímž zvyšuje svoji flexibilitu.
- g) **Pracovní porady** – efektivní díky probírání problematiky týkající se vlastní práce pracovníků i celé firmy, pocitu sounáležitosti a výměně názorů a postojů.

### 2.3.4 Hodnocení pracovníků

Personální činnost hodnocení pracovníků je další nutností ve firmě, protože je podle Bláhy et al. (2005, s. 133-135) klíčem k motivaci pracovníků. Rovněž pomáhá řídit pracovní výkon a v neposlední řadě vede ke zjišťování potřeby již zmíněného vzdělávání ve firmě, ale i posudku o jiných, již proběhnutých, personálních činnostech ve firmě. Hodnocení tak pomáhá sledovat situaci ve firmě. Manažer může hodnotit svého pracovníka objektivně, tím že zvolí tzv. formální přístup a určí si postupy a zásady. Dostává tak od svých pracovníků zpětnou vazbu a může zapracovat na změnách svého vedení. Naproti tomu neformální přístup se více uplatňuje v prostředích neformálních vztahů, jako jsou právě malé firmy. Manažeři zde uplatňují subjektivní přístup ke svým pracovníkům, ale v takovém případě je důležité, aby byli dobře argumentačně a komunikačně připraveni na hodnotící pohovor.

Jak tvrdí Vojík (2009, s. 127-129), při realizaci hodnocení ve firmě manažer posuzuje pracovní výkon a výsledky pracovníka. Také zhodnotí jeho celkové předpoklady, vlastnosti i schopnosti pro určitou práci. Aby vše proběhlo správně, měl by si manažer průběžně hromadit podklady pro hodnocení svých pracovníků, skutečně ho zrealizovat a také kontrolovat plnění závěrů vyplývajících z hodnocení. Manažer by měl

v průběhu hodnocení vyzdvihnout klady svého pracovníka, ale i upozornit na jeho nedostatky a napomoci mu se v nich zlepšit. Hodnotí se konkrétně jeho nasazení, chování i jisté provedené pracovní úkony. Při konci hodnocení by se měly vymezit splnitelné cíle do budoucnosti. Ale podle Koubka (2011, s. 125) má formální hodnocení přece jen větší výhody, protože zvyšuje míru úspěchu u, již výše zmíněných, aspektech hodnocení. Následující tabulka obsahuje oblasti a jejich jednotlivé body, na které se lze soustředit při hodnocení pracovníků.

Tabulka 1 – Oblasti hodnocení pracovníků

| Výsledky práce  | Pracovní chování   | Sociální chování  | Dovednosti a znalosti, potřeby, vlastnosti  |
|---|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Množství práce</li> <li>❖ Kvalita práce</li> <li>❖ Odpadky / zmetkovitost</li> <li>❖ Úrazovost</li> <li>❖ Množství obslužených zákazníků</li> <li>❖ Spokojenost zákazníků</li> <li>❖ Množství reklamací</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Ochota přijímat úkoly</li> <li>❖ Ochota vzdělávat se a rozvíjet se</li> <li>❖ Úsilí při plnění úkolů</li> <li>❖ Dodržování instrukcí</li> <li>❖ Ohlašování problémů</li> <li>❖ Hospodárnost</li> <li>❖ Zacházení se zařízením</li> <li>❖ Vedení potřebných záznamů</li> <li>❖ Dodržování pravidel</li> <li>❖ Řádná docházka</li> <li>❖ Podávání návrhů (např. zlepšovacích)</li> <li>❖ Kouření, používání alkoholu či drog na pracovišti</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Ochota ke spolupráci</li> <li>❖ Jednání s lidmi</li> <li>❖ Vztahy se spolupracovníky</li> <li>❖ Vztah k zákazníkům</li> <li>❖ Chování k nadřízeným / podřízeným</li> <li>❖ Styl vedení lidí</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Znalost práce</li> <li>❖ Dovednost</li> <li>❖ Fyzická síla</li> <li>❖ Schopnost koordinace činnosti</li> <li>❖ Vzdělání</li> <li>❖ Diplom a osvědčení</li> <li>❖ Podnikavost</li> <li>❖ Cílevědomost</li> <li>❖ Ctižádostivost</li> <li>❖ Sociální potřeby</li> <li>❖ Samostatnost</li> <li>❖ Spolehlivost</li> <li>❖ Výtrvalost</li> <li>❖ Přizpůsobivost</li> <li>❖ Organizační schopnosti</li> <li>❖ Verbální schopnosti</li> <li>❖ Znalost jazyků</li> </ul> |

Zdroj: Koubek (2011, s. 125), vlastní zpracování

### 2.3.5 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků je logicky spjata s hodnocením. Proto jsem další kapitulu věnovala právě odměňování. Odměny jsou, jak tvrdí Vojík (2009, s. 129-131), rozděleny na peněžité a nepeněžité formy. Do peněžitých forem se řadí běžné záležitosti, jako jsou mzda, prémie či další příplatky. Do těch nepeněžitých se řadí například zaměstnanecké výhody, investice do vzdělávání, povýšení a další.

Zaměstnavatel si, jak upřesňuje Šikýř (2014, s. 118-120), může vytvořit vlastní strategii odměňování výběrem z používaných mzdových forem, které jsou v souladu se zákoníkem práce a prováděcími právními předpisy:

- a) **Časová mzda** – jedná se o nejtypičtější formu, kdy je pracovník odměňován na základě hodinové mzdy, tedy skutečně odpracovaných hodin v měsíci, nebo prostřednictvím měsíční mzdy měřené podle rozvržení pracovní doby za měsíc. Často bývá doplňována jinými mzdovými formami z důvodu nepříliš velké stimulace k požadovanému pracovnímu výkonu.
- b) **Úkolová mzda** – tato forma se uplatňuje zpravidla ve výrobě, kdy je pracovník vázán na svém výkonu vůči stanovené výkonové normě.
- c) **Provize** – tato mzdová forma působí většinou doplňkově ve službách či v obchodě a závisí na množství prodaného zboží nebo poskytnutých službách.
- d) **Prémie** – opět se jedná pouze o doplňkovou formu, která se může vyplácet buď jednorázově, nebo pravidelně. Manažer prémie může poskytnout jednorázově například za věrnost a pravidelně za kvalitu či produktivitu pracovníka.
- e) **Osobní ohodnocení** – uděluje se znovu doplňkově a to na základě systematického hodnocení pracovníka.
- f) **Podíl na výsledcích hospodaření** – tato forma doplňkově oceňuje podíl pracovníků na dosažení vytyčených firemních cílů.

Manažer je, jak tvrdí Šikýř (2014, s. 120), ovlivněn při poskytování mzdy svým pracovníkům, v souladu se zákoníkem práce, mzdovými faktory, které určují, jak je práce namáhavá, odpovědná a složitá, jak moc jsou obtížné pracovní podmínky, ve kterých pracovník působí, a jeho pracovní výkonnost. Těmto mzdovými faktorům potom odpovídají složky mzdy. Základní složka mzdy je ta, která je jistá. Příplatky jsou dané zákonem, podle smluv, mzdového výměru nebo vnitřního předpisu a mají kompenzovat práci ve ztížených pracovních podmínkách a režimech. Poslední obvyklou složkou mzdy je doplňková, která není zaručená a vyplácí se za mimořádný pracovní výkon.

S odměňováním pracovníků jsou spojovány i zaměstnanecké výhody, nebo také jak se jim říká jinak benefity. Ty jsou podle Koubka (2011, s. 185-187) trendem v mnoha firmách nezávisle na jejich velikosti. Záleží, které z nich si firma zvolí. Firma by je měla poskytovat svým pracovníkům z vlastní iniciativy a zpravidla tím pomáhá k budování dobrých vztahů, k loajalitě i jejich udržení ve firmě. Několik zaměstnaneckých výhod pro malé firmy je uvedeno v následující tabulce.

Tabulka 2 – Firemní benefity pro malé firmy

|                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| <b>Stravenky</b>                      | Stravenky jsou velmi výhodné. Zaměstnavatel si může umístit do daňově uznatelných nákladů až 55 procent z hodnoty jednotlivé stravenky. Zbylá procenta jsou hrazena ze mzdy pracovníka. Zaměstnavatel tak může zvýšit výplatu svému podřízenému nižšími náklady (neodvádí sociální a zdravotní pojištění). |
| <b>Flexibilní pracovní doba</b>       | Pracovníci si mohou pracovat po svém a dostávají tak žádanou důvěru od svého nadřízeného.  |
| <b>Firemní vzdělávání</b>             | Mimo školení jsou aktuálně moderní jazykové kurzy. Tyto formy benefitů jsou daňově uznatelné.  |
| <b>Zábava</b>                         | Různé poukázky na volnočasové a sportovní aktivity   |
| <b>Firemní vůz pro soukromé účely</b> | Velmi atraktivní benefit, ale finančně náročnější než ostatní. S hodnotou vozu stoupá i hrubá mzda další náklady s ním spjaté.   |
| <b>Příspěvky na pojištění</b>         | Zaměstnavatel přispívá svému podřízenému příspěvek na penzijní, životní pojištění a na doplňkové penzijní spoření do 30 000 Kč za rok. Oba subjekty jsou daňově osvobozeny.  |
| <b>Sport, rekreace a kultura</b>      | Jedná se o různé vouchery nebo poukazy do fitness center nebo ke kulturnímu zážitku. Ovšem pouze pracovník je zde oproti svému nadřízenému osvobozen od daní.  |
| <b>Sick days</b>                      | Jde o placené volno během nemoci pracovníka.   |
| <b>Další benefity</b>                 | V nápadech se meze nekladou. Aktuálními trendy jsou například také narozeninové dary, firemní oslavy při určitém úspěchu nebo firemní oběd při přijmutí nového pracovníka.   |

Zdroj: Lichtenegerová, 2016, vlastní zpracování



## 3 Management firmy

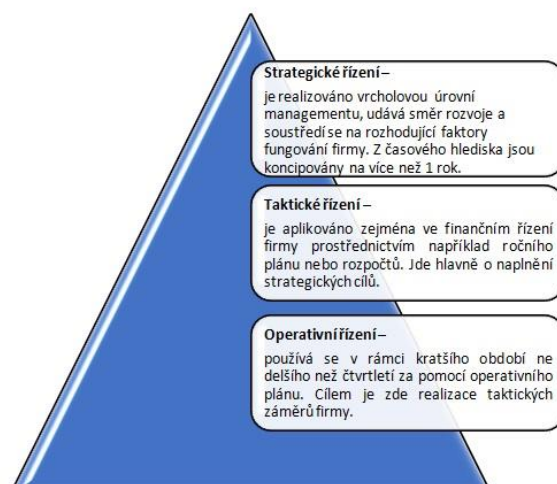
*„Podnikatel dneška je tvor, který je specifický tím, že za své peníze, na úkor svého času, rodiny a někdy i nervů podstupuje denní „bitvy“ o přežití, uhájení, v lepším případě rozšíření své podnikatelské existence, tedy je svým způsobem buď hrdinou, zasluhujícím uznání nebo „bláznem“, který vše zde uvedené akceptuje a přesto jde do rizik a nejistot“ (Vojík, 2009, Popis pocitů z vlastní podnikatelské činnosti).*

Úvodem této kapitoly bych chtěla pro ujasnění přiblížit definici managementu firmy. Management neboli řízení firmy je podle Cejthamra et al. (2010, s. 17-18) aplikován ve firmě na základě názorů, zkušeností a doporučení manažerů (vedoucích pracovníků), kteří se snaží naplňovat firemní cíle prostřednictvím tzv. manažerských funkcí (specifických činností). V případě těchto činností hovoříme například o plánování, organizování, rozhodování, komunikování a kontrole. Sám o sobě je činností, která dává do pohybu věcné i lidské činitele v zájmu zajištění firemních cílů prostřednictvím uspokojování zákazníků. Jde o umění dosáhnout toho, aby lidé dělali to, co se od nich očekává.

### 3.1 Členění manažerských aktivit

Management má sice za úkol dosáhnout firemních cílů prostřednictvím lidského kapitálu, ale někdo ho musí ve firmě správně aplikovat, tedy manažer. Manažer tak učiní prostřednictvím manažerských aktivit, proto jsem další subkapitolu zaměřila na jejich rozdělení. Je vhodné rozdělit manažerské aktivity podle času a charakteru, protože jejich rozsah a zaměření se může v různých firmách lišit (Veber et al., 2012, s. 115):

Obrázek 1 – Členění manažerských aktivit



Zdroj: Veber et al., 2012, s. 115, vlastní zpracování

## **3.2 Manažerské funkce**

Podle Blažka (2014, s. 12-13) je pojem management těžko komplexně definovatelný. Stejně tak tomu je i u otázky, z čeho se management skládá. Existuje řada členění s řadou modifikací, ale nejvíce je používán koncept manažerských funkcí. Ty již formuloval Henri Fayol v roce 1916. Zařadil mezi ně plánování, organizování, přikazování, koordinování a kontrolování. V dnešní podobě se spíše objevují místo přikazování personalistika a místo koordinování vedení.

V rámci potřeby mé bakalářské práce se budu blíže věnovat manažerským funkcím plánování, organizování, řízení lidských zdrojů a kontrole. Ty bývají totiž považovány za nejdůležitější funkce manažera (v našem případě podnikatele) v malé firmě. Pro uchování určité systematičnosti práce, budu i nadále používat pojem manažer.

Jak tvrdí Cejthamr et al. (2010, s. 82-83), pokud chce být firma totiž úspěšná, je důležité, aby byl manažer efektivní (tedy dělal věci správně). Efektivita se zaměřuje na vstupy, tedy ujasnění si cílů a zaměření se na již zmíněné čtyři hlavní manažerské funkce. Další podmínkou je jeho schopnost, která se orientuje na výstupy, čili na oblasti organizace, zvýšení zisku, optimálního využití zdrojů a dosažení cílů nebo záměrů firmy.

## **3.3 Osobnost dobrého manažera**

Vojík (2009, s. 94-95) tvrdí, že existují obecné rysy, kterými by měl každý manažer disponovat, pokud chce tuto činnost vykonávat. Každý si postupem času vytvoří svůj styl vedení, který ho odlišuje od konkurentů. Tento styl poté může srovnávat s ostatními firmami v rámci rozvoje své firmy a to z důvodu vyvození praktických poznatků. Poučit se tak dá nejen z vlastního pochybení, ale i ze zkušeností jak úspěšných tak i neúspěšných kolegů.

Podle Vebera et al. (2012, s. 56-58) však existují i další rysy, které by měl pokud možno každý manažer mít a hlavně používat, pokud on sám je hnací silou úspěchu firmy. Tyto rysy jsou zobrazeny v tabulce níže.

Tabulka 3 – Desatero úspěšného podnikatele

|                                    |  |
|------------------------------------|--|
| <b>Vytrvalost</b>                  | Podnikání není krátkodobá záležitost, je důležité se nebát určitých nezdarů, ale naopak se z nich poučit pro příště.   |
| <b>Sebedůvěra</b>                  | Podnikání vyžaduje důvěřovat sám sobě, tedy svým schopnostem. K budování sebedůvěry přispívají samozřejmě i pocity připravenosti i informovanosti ohledně důležitých jednání apod. Podnikatel by neměl zarazit určité neúspěchy nebo překážky a měl by vždy umět posoudit rizikové situace.  |
| <b>Odpovědnost</b>                 | Podnikatel musí dostát své odpovědnosti vůči svým zaměstnancům, zákazníkům i dodavatelům v rámci pracovních smluv, dodržení smluvních podmínek nebo závazků, pokud se nechce dostat do negativního postoje od těchto stran z důvodu své nezodpovědnosti.   |
| <b>Iniciativa</b>                  | Podnikatel by neměl čekat na pohnutku k jednání, ale konat hned, i přestože to může být rizikové. V závěru je toto jednání efektivnější.   |
| <b>Pojetí ceny, kvality a času</b> | Jedná se o tři nejdůležitější konkurenční atributy, které se navzájem prolínají a měly by se k nim přistupovat plošně.   |
| <b>Informovanost</b>               | Existuje určitý poměr mezi vrozenými předpoklady a získanými, kterými by měl úspěšný podnikatel disponovat. Je však potvrzeno pravidlo, kdo je připravený, vyhrává a toho by se měli podnikatelé držet. Být tedy co nejlépe informovaní o všech podstatných věcech, jako je práce, kapitál, konkurenci, situaci na trhu nebo ekonomických otázkách.  |
| <b>Přednosti a příležitosti</b>    | V podnikání je důležité umět hledat příležitosti v okolí a chytit se jich, pokud víme, že by nám něco přinesly. Stejně tak jako znát své přednosti a uplatnit je v praxi.  |
| <b>Racionalita</b>                 | Pokud podnikatel na něco reaguje, je zcela nutné, aby uvažoval alternativně, uplatňoval činnosti s budoucností, zvažoval varianty nebo vedl firmu hospodárně. Úspěšnost firmy totiž stojí v držení se plánů, ale hlavně těch perspektivních.   |
| <b>Úspěch</b>                      | K úspěchu přistupujeme subjektivně a objektivně. Subjektivní úspěch se podnikateli zrcadí jeho zatím dosažené výsledky, představy i seberealizace. Objektivní vnímání je pak vyjádřeno ziskem nebo podobně. Čili zde podnikatel vidí, zdali je jeho podnikání účinné z pohledu finančního, dále je to finanční kompenzace podnikatele za „břemeno“ podnikání a peněžním zdroj reprodukce podnikatelské činnosti. |
| <b>Podnikání a realita</b>         | Podnikatel musí respektovat okolní realitu, tedy zákony, prostředí, infrastrukturu nebo konkurenci. Z ní se naopak musí snažit poučit nebo případně s ní navázat spojení.  |

Zdroj: Veber et al., 2012, s 56-58, vlastní zpracování

## 3.4 Management malé firmy

V následující subkapitole budu management směřovat k malé firmě. Pro potřebu této práce bych chtěla nejprve upřesnit pojem management služeb. V něm se podle Vebera et al. (2012, s. 132) zpravidla nesetkáme s operativním a taktickým řízením. Důvod je takový, že většinou je osoba vlastníka totožná s osobou manažera firmy. Doporučuje se v tomto případě přenechat řízení a dosadit tak do firmy kvalitního manažera, protože profesionalita řízení zde není na tak vysoké úrovni. Jako hlavní faktor úspěchu zde hrají roli pracovníci, protože jsou na ně kladeny vysoké nároky, co se týče kvalifikace apod., a proto je důležité znát alespoň základní principy personální práce. Inovace je také důležitou součástí managementu služeb, která se projevuje ve výsledcích hospodaření a zákazník ji chápe jako pozitivní změnu konkrétní poskytované služby.

Řízení firmy je tak, jak tvrdí Srpová et al. (2010, s. 48). „běh na dlouhou trať“, který začíná určením firemní strategie, organizací práce a času, výběrem vhodných pracovníků, zastupujících vedoucích pracovníků nebo externích partnerů, zmíněnou inovací anebo zavedením určité informačního a komunikačního systému. Tato kumulace funkcí s sebou nese řadu odpovědností, výzev ale i problémů.

Manažeři malých firem jsou často dobří odborníci v různých ohledech, ale právě manažerské znalosti a dovednosti u nich zaostávají, a aby mohli být úspěšní, potřebují se stát více profesionální v oblasti řízení firmy (Stýblo, 2003, s. 13).

### 3.4.1 Mise, vize a strategie

Pro každou firmu, ať už začínající nebo pouze se rozvíjející je zásadní upřesnění si následujících pojmů, které by měly být něco jako odrazovým můstkem v oblasti veškeré další činnosti. Z důvodu potřeby této práce proto uvádím alespoň částečnou definici těchto pojmů.

Stýblo (2003, s. 13) uvádí, že Pokud má být manažer vzorem pro lidi, musí i on sám mít určitou perspektivu. Musí umět plánovat, pracovat s rizikem a vědět kam směřuje. Tyto body mu pomohou v uvědomění se a přizpůsobování se stále se měnícímu tržnímu prostředí.

**Mise** – podle BusinessInfo (2010) mise znamená upřesnit si ve firmě to, co vlastně chceme, za čím jdeme. Čili klademe si při ní otázky typu, co děláme, proč to děláme, pro koho nebo jak. Vždy zohledňujeme vývoj firmy a misi mu přizpůsobujeme.

**Vize** – je obrazem firemní budoucnosti a je to něco, co nutí manažera neustále jít vpřed (BusinessInfo, 2010). Pokud se podle ManagementMania (2011-2018) všichni lidé, kterých se to týká, dokážou sjednotit a splynout s vizí firmy, jedná se pak o nej-

větší motivační faktor, na který pak navazují další. Vize určuje jednoznačný směr podniku, bez kterého by se jen těžko firma ubírala.

**Strategie** – podle Stýbla (2003, s. 10) určitě neplatí tvrzení, že firemní strategie, zejména ta obchodní a výrobní, se uplatňuje pouze ve velkých firmách. Naopak již mnoho malých a středních podniků ví, že se jedná o nezbytnost pro existenci. Strategie obsahuje alternativy, postupy, přínosy ale i rizika. Při formulování strategie se zaměřujeme i na konkurenci, u které zhodnotíme její příležitosti a schopnosti a v závěru chceme být svou strategií napřed a překvapit tak ostatní. Strategie je zcela individuální věc. V rámci firemní strategie se více stává dominantní právě koncepce personální práce – personální strategie.

### 3.4.2 Plánování

Plánování, jak tvrdí iPodnikatel (2011), stojí v popředí sledu ostatních manažerských funkcí. Podnikatel si v něm stanovuje cíl, což je vlastně představa o budoucím stavu firmy a způsobech, jakým k němu dojít. Výstupem této manažerské funkce je potom plán složený z postupů, které se musí uskutečnit, aby stanovených cílů firma dosáhla.

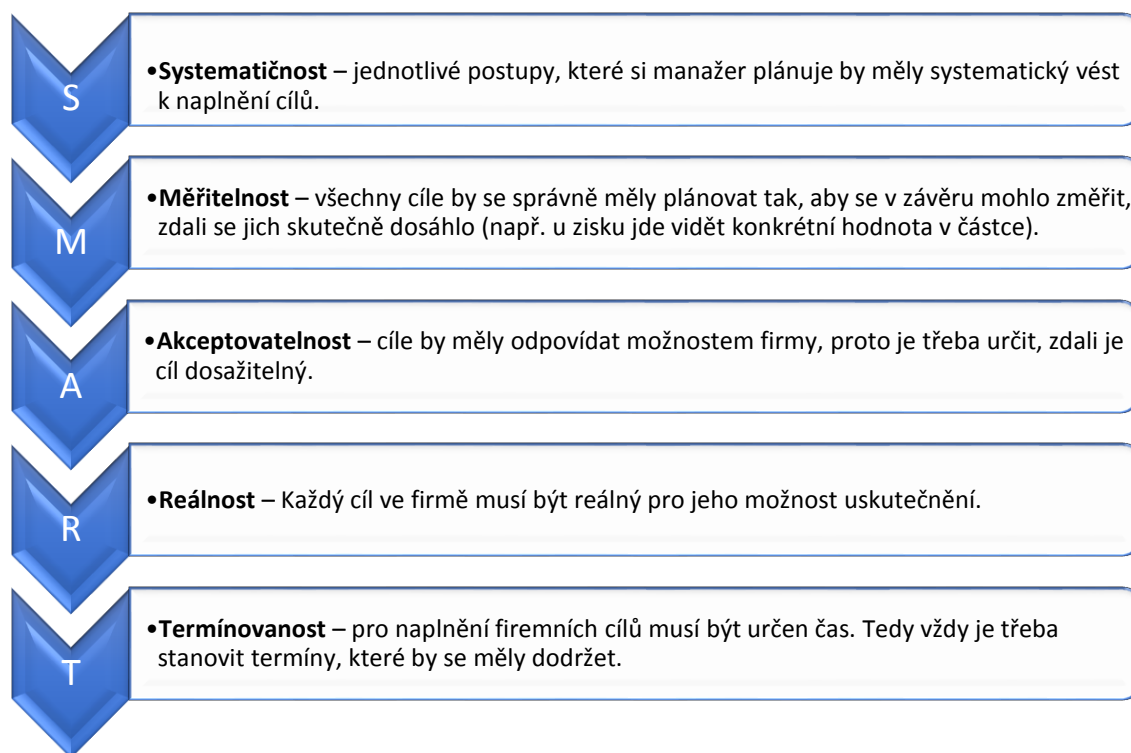
Správně zorganizované plánování má, jak uvádí Bělohlávek (2001, s. 97-98), mnoho pozitivních účinků pro firmu. Zvyšuje efektivitu, hlavně když jsou definované cíle jasné, ví se jak jich dosáhnout, když jsou zabezpečeny zdroje, rozdány úkoly a jsou určena specifika pro měření kontroly a specifika hodnocení. Omezuje hrozbu rizika čili možné negativní dopady různého charakteru, protože plánování postupně přibližuje budoucí chování firmy a manažer tak může být připraven na případné změny plynoucí z interního nebo externího prostředí firmy. Také ale podporuje pozitivní změny, které firma chce provést, protože bez plánu to není tak snadné. Manažeři se při uskutečňování plánování ve firmě sami seberealizují, neboť neustále musejí být myšlenkově buď napřed, nebo v současnosti kvůli analyzování a řídit změny. Při plánování se tak ukáže celková výkonnost firmy.

To, jak bude vypadat typ plánovacího procesu, vždy závisí na jeho časové délce, pro kterou je plán vymezen. Proto rozlišujeme tři typy plánování iPodnikatel (2011):

- a) **Operativní plánování** – při něm se podnikatel zaměřuje na úkoly, které jsou aktuální na základě případné nezbytnosti nebo případu.
- b) **Taktické plánování** – pro dosažení dlouhodobých cílů je dobré začít těmi krátkodobými a jednotlivými. Ty jednotlivé by měly být provázány a ty dlouhodobé jsou postaveny např. ve finančních plánech.
- c) **Strategické plánování** – pro toto plánování už jsou typické právě dlouhodobé cíle, které udávají směřování firmy z hlediska dlouhodobého, práci s lidskými zdroji, marketingové činnosti, rozmístování financí a výzkum a vývoj.

Výše zmíněné typy plánování se sice liší, ale mají jednu společnou věc a to nutnost, aby manažer firmy dodržoval níže zmíněná pravidla tzv. SMART cílů (iPodnikatel, 2011):

Obrázek 2 – SMART cíle



Zdroj: iPodnikatel, 2011, vlastní zpracování

### 3.4.3 Organizování

Organizování je jedna z dalších manažerských činností, která se týká řízení malé firmy, a proto ji podrobněji rozebírám. Organizování totiž v sobě, jak udává iPodnikatel (2011), zahrnuje vedení lidí a dalších zdrojů i procesů uvnitř firmy. Zpravidla tato funkce přichází vždy po plánování a to proto, že manažer zde rozdělí funkce ve firmě pro naplnění daného plánu. Vymezí specifika úkolů, zodpovědnosti, vhodné pracovní podmínky, administrativu, pravomoci a zodpovědnosti a další. Zkrátka vše co souvisí s dosažením cílů firmy. Díky tomu, tak jak upřesňuje Kovač (2013), dochází k uzpůsobení prostředí firmy k účinné kooperaci. Výstup organizování potom spočívá ve vytvoření organizační struktury ve firmě. Organizování mimo jiné zahrnuje činnosti, do kterých spadá například popis pracovních funkcí jednotlivých pracovníků, tedy konkrétně vymezení zodpovědnosti, náplně vlastní práce nebo role nadřízenosti a podřízenosti. Dále potom i rozdělení pracovníků manažerem do funkcí, kde musí manažer ověřit schopnost pracovníka pro výkon dané funkce, jeho souhlas s výkonem této funkce nebo spolupráci s ostatními pracovníky.

Z hlediska toho, že se funkce organizování zaměřuje dále hlavně na organizační struktury a jejich tvorbu, je další rozbor této tematiky pro moji práci nepodstatný, a proto mu nebude věnována bližší pozornost.

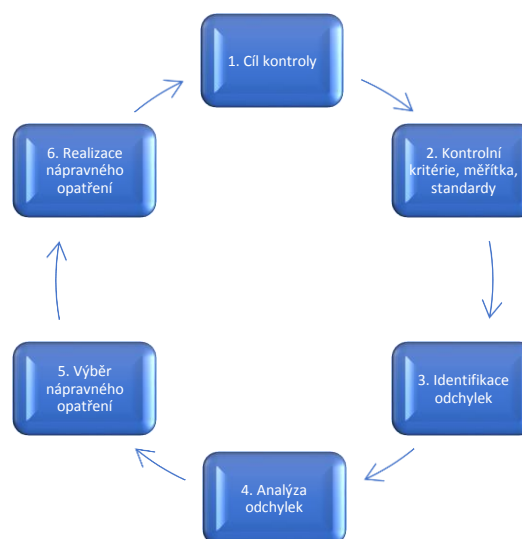
### 3.4.4 Řízení lidských zdrojů

Tématu řízení lidských zdrojů nebo také personální práci, jakožto jedné z nejdůležitějších manažerských funkcí, je věnována pozornost ve 2. kapitole této bakalářské práce, kde je rozebrána obecná definice personální práce, co je jejím úkolem a v neposlední řadě seznam jednotlivých personálních činností. Podrobnější specifiky pro uplatňování personální práce v malé firmě jsou uvedena v subkapitole 2.3. Tam jsou přiblíženy jednotlivé vybrané personální činnosti od personálního výběru pracovníků, péči o ně, jejich hodnocení a vzdělávání po odměňování.

### 3.4.5 Kontrola

Řízení lidských zdrojů je podle iPodnikatele (2011) kapitola sama o sobě. Důležitá manažerská funkce je však i kontrola, jinak řečeno hodnocení odvedené práce v zájmu rozvoje firmy. Je nezbytné držet se takových pracovních procesů, které odpovídají cestě k naplnění cílů. Manažer tyto pracovní procesy řídí tím, že objektivně zhodnotí již vykonanou práci a pokud najde určité výkyvy v předtím stanovených plánech, měl by učinit patřičné kroky vedoucí k jejich nápravě v zájmu budoucího vývoje firmy. Podle Bělohlávka (2001, s. 175) kontrola působí také jako prevence proti vzniku nežádoucích výkyvů a také je odrazem toho, jak jsou ve firmě prováděny ostatní manažerské funkce. Základní proces kontroly se skládá z následujících po sobě jdoucích bodech (Bělohlávek et al., 2001, s. 177):

Obrázek 3 – Kontrolní proces



Zdroj: Bělohlávek et al., 2001, s. 177, vlastní zpracování

## 4 Metodika práce

V této metodické části práce bude popsáno, jakým způsobem jsem postupovala při tvorbě své bakalářské práce. Teoretickou část jsem zpracovala na základě studia odborné literatury a internetových zdrojů, u kterých byla ověřena relevantnost. Pro praktickou část jsem uplatnila metodu strukturovaného rozhovoru s jedním z jednatelů firmy VEMAX auto s.r.o. a dále jsem realizovala dotazníkové šetření u všech pracovníků této firmy. Také mi byly poskytnuty potřebné interní materiály firmy VEMAX auto s.r.o. Analýzu dat a výstupy jsem následně využila pro návrh možného zlepšení v oblasti řízení hodnocené firmy.

Teoretická část bakalářské práce obsahuje literární přehled v oblasti personální práce a managementu se zaměřením na malou firmu. Nejprve tedy bylo třeba definovat pojetí malé firmy. Poté jsem se věnovala definici personální práce a zaměřila se přímo na malou firmu, kde byly popsány ty nejdůležitější body v oblasti klíčových personálních činností pro malou firmu. V sekci managementu se postupovalo obdobně. Ze začátku jsem okrajově definovala obecně management a také osobnost dobrého manažera pro zjištění podstatných osobnostních rysů, kterými by měl správný manažer disponovat. Následovně byl definován management v malé firmě včetně manažerských funkcí, mise, vize a strategie.

V praktické části bude úvodem představena zkoumaná firma VEMAX auto s.r.o. a cíl průzkumu včetně výzkumných otázek, které pomohou tohoto cíle dosáhnout. Na základě těchto výzkumných otázek bude realizován i vlastní průzkum. Ten bude obsahovat rozhovor s jedním z jednatelů pro zmapování průběhu personální práce a managementu ve zkoumané firmě. Pro získání ucelenějšího pohledu na tuto problematiku bude provedeno také dotazníkové šetření s pracovníky hodnocené firmy pro získání jejich názorů a postojů. Na základě výsledků z těchto průzkumů budou navržena doporučení na zlepšení současného řízení této firmy.



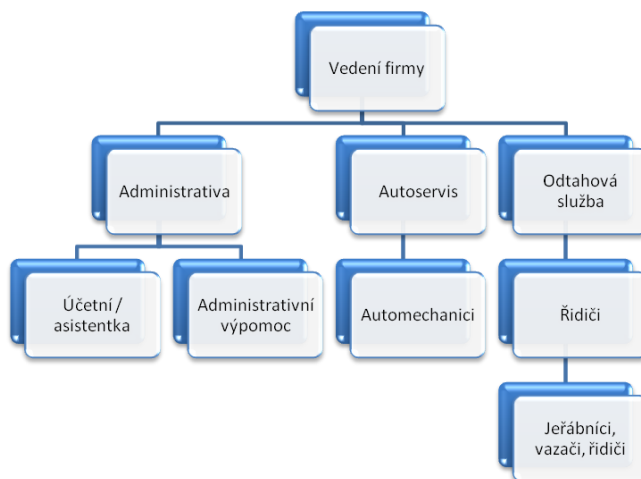
# **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 Představení firmy

V praktické části bakalářské práce se budu věnovat historickému vývoji a současnému řízení firmy VEMAX auto s.r.o. Firma byla založena jako Autonovaservis v roce 1998 a její sídlo je na Vysočině. Za samotným vznikem firmy stála tehdejší myšlenka a následná realizace dovozů a oprav automobilů z Evropy. Tato podnikatelská činnost se následně začala přetvářet na poskytování standardních služeb v oblasti autoservisu, s čímž musela proběhnout i rekonstrukce z důvodu přizpůsobení nárokům neautorizovaného autoservisu pro potřeby veřejnosti. Firma v této podnikatelské činnosti byla úspěšná, a proto se rozhodla svoji působnost rozšířit v další činnosti a to v poskytování asistenčních služeb pro motoristy, jelikož její sídlo je v těsné blízkosti dálnice D1 a tento tah se jevil jako velmi perspektivní. Firma se začala postupně rozvíjet v rámci vozového parku a z původního jednoho asistenčního vozidla se dostala na poskytování služeb deseti odtahových a vyprošťovacích vozidel. V roce 2008 byla firma transformována z původního názvu Autonovaservis na společnost s ručením omezeným VEMAX auto s.r.o. Tato změna s sebou nesla nutnost dalšího rozšíření v rámci svého sídla. Protože ve stávající provozovně firmy není možnost dalšího rozvoje, rozhodla se firma začít budovat novou provozovnu přímo na strategickém místě exitu dálnice D1. Nová provozovna bude mít dostatečnou rozlohu a bude sloužit ke všem potřebným účelům firmy i nad jejich rámec.

Firma odpovídá definici malé firmy, zmíněné v kapitole 1. Firma v současné době zaměstnává 18 pracovníků (včetně dvou jednatelů). Personál firmy tedy tvoří 2 jednatele (kteří jsou zároveň majiteli firmy), kteří řídí firmu celoplošně (zajišťují funkci personalistů i manažerů), 1 účetní / asistentka, 1 administrativní výpomoc, 5 pracovníků autoservisu a 9 pracovníků na odtahové službě, kde je konkrétně 6 řidičů a 2 další řidiči, kteří jsou zároveň i vazači a jeřábníky. V současné době počítají jednatele s náborem dalších pracovníků do autoservisu v rámci přesunu do nové provozovny.

Obrázek 4 – Organizační struktura



Zdroj: VEMAX auto s.r.o., vlastní zpracování

Asistenční služba zahrnuje činnosti odtahů a vyprošťování vozidel z místa nehody, včetně těch velkých jako jsou nákladní auta nebo autobusy, i jejich následnou přepravu. Dále úklid a likvidaci ekologických následků po dopravní nehodě, stavební činnosti, zemní práce, opravy svodidel, zajištění havarovaných vozidel, přepravu bagrů a dalších speciálních strojních zařízení či možnost vypůjčení osobního automobilu po dopravní nehodě nebo v rámci asistenčního plnění. Autoservis poskytuje různé karosářské a mechanické práce, výměnu autoskel, pneuservis diagnostické připojení a další. Firma je jednou z pomocných složek Integrovaného záchranného systému Kraje Vysočina a je dlouholetým partnerem Hasičského záchranného sboru, Policie ČR, asistenčních společností a autoklubů.

## 6 Cíl průzkumu a výzkumné otázky

Před samotným začátkem uskutečnění výzkumu pro praktickou část bylo nutné stanovit jeho cíl a jak tohoto cíle dosáhnout, tedy určit výzkumné otázky. Hlavní cíl průzkumu je analýza současného stavu řízení firmy VEMAX auto s.r.o. se zaměřením na celkový průběh personální práce a managementu a návrh na jeho zlepšení při případně nalezených nedostatcích. K tomuto cíli mě již po delší dobu vedlo vnímání, že některé oblasti fungování firmy nejsou v pořádku a firmu možná i brzdí.

Výzkumný předpoklad této bakalářské práce vychází z absence personálního útvaru / pověřeného speciality v oboru personalistiky a také v absenci kvalitního manažera v oblasti managementu, kdy tyto obě dvě funkce ve firmě zastávají jednatelé, přestože se to může firmě mnohdy vymstít, zvláště tehdy, pokud nemají tito jednatelé potřebné znalosti a dovednosti v těchto oborech.

### **Výzkumné otázky jsou následující:**

Jsou pracovníci firmy správně vedeni a řízeni?

Jaká panuje ve firmě atmosféra z hlediska mezilidských vztahů a komunikace?

Jak si firma počíná v dalších oblastech personální práce?

Jsou ve firmě uplatňovány efektivně manažerské funkce?

Má firma jasně vymezenou vizi, misi a strategii?

## 7 Metody šetření

Pro výzkum této bakalářské práce jsem si vybrala dotazníkovou metodu šetření realizovanou ve firmě VEMAX auto s.r.o. a strukturovaný rozhovor, který bude proveden s jedním z jednatelů respektive majitelů firmy VEMAX auto s.r.o. Těmto jednotlivým metodám šetření se budu podrobněji věnovat v následujících subkapitolách.

### 7.1 Rozhovor s jednatelem

Rozhovor byl na základě rozhodnutí jednatelů firmy VEMAX auto s.r.o. uskutečněn pouze s jedním z nich. Díky tomuto rozhovoru jsem byla schopna zjistit všechny podstatné náležitosti, které se týkají fungování firmy z hlediska personální práce a managementu. Jednalo se o strukturovaný rozhovor, kdy bylo jednatele položeno 19 otázek (viz. příloha č. 1) které byly sestaveny na základě výzkumných otázek, které jsou k nalezení v kapitole 5. Jednatel mohl libovolně odpovídat na položené otázky. Výhodou této metody výzkumu je že, že lze při dotazování pružně reagovat na odpovědi jednatele a získat tak odpovědi, které jsou skutečně pro výzkum potřebné. Rozhovor se uskutečnil s jednatelem první týden v březnu, kdy byla sjednána schůzka. Na rozhovor se bude vázat i další metoda průzkumu a to dotazník, díky kterému budu na závěr moci porovnat pohledy jednatelů a jejich pracovníků na řízení firmy.

### 7.2 Dotazník

Dotazníkové šetření bylo určeno k oslovení všech stávajících pracovníků firmy VEMAX auto s.r.o. Dotazník se zaměřuje zejména na ověření a doplnění informací získaných z osobnostního rozhovoru s jedním z jednatelů firmy. Pracovníci mohli komplexně odpovídat na jednotlivé aspekty jejich práce. Tyto aspekty ukazují i celkovou spokojenost pracovníka ve firmě, která se odráží v celkovém řízení firmy. Pracovníci mohli odpovídat na otázky týkající se spokojenosti se svými nadřízenými, se vztahy se svými kolegy, s hodnocením pracovního výkonu, s pracovní dobou, se zaměstnaneckými výhodami apod. Zpětná vazba pracovníků mi tak pomůže získat jejich názory a pohled na současnou situaci ve firmě.

Pro distribuci dotazníku byl využit jeden z internetových portálů pro tvorbu dotazníků a prostřednictvím jednatele byl e-mailem rozeslán odkaz na vyplnění dotazníku online. Tuto formu volím z důvodu rychlé návratnosti dotazníku, lepší mobility pro pracovníky, z hlediska jejich flexibilní pracovní doby a práce v terénu a dále kvůli zaručené anonymitě při vyplňování dotazníku.

Dotazník se skládá z 22 otázek (viz. příloha č. 2) a navazuje na výzkumné otázky, zmíněné v kapitole 5. Respondentům byly pokládány otázky, u kterých si mohli vybrat

odpovědi, se kterými se ztotožňují. V otázkách byly použity i polootevřené otázky a možnost hodnotící škály. Dotazník byl pracovníkům distribuován první týden v březnu 2018.

## 8 Výsledky šetření

V této kapitole budou prezentovány výsledky šetření ze všech uskutečněných metod výzkumů, které byly představeny v předchozí kapitole, tedy z rozhovoru s jedním z jednatelů firmy VEMAX auto s.r.o. a z dotazníkového šetření s pracovníky. Výsledky rozhovoru s jednatelem budou představeny v subkapitole 8.1 a výsledky dotazníkového šetření subkapitole 8.2.

### 8.1 Rozhovor s jednatelem

V rozhovoru (viz. příloha č. 1) bylo kladeno 19 otázek jednomu z jednatelů firmy VEMAX auto s.r.o., na které mohl libovolně odpovídat. Otázky a odpovědi zněly následovně:

#### **Otázka č. 1: Jak hodnotíte pracovní výkon svých pracovníků?**

Záleží na typu pracovní pozice. Pracovníci, jejichž pracovní náplň se zaměřuje hlavně na práci v odtahové službě, tedy v terénu, podávají maximální pracovní výkon, protože jsou více vázáni na samostatnost. Pracovní úkol se těmto pracovníkům může v různých časových intervalech obměňovat, což znamená, že tito pracovníci musí pružně reagovat na určité změny. Jak na tyto změny tito pracovníci reagují, se potom ukáže i na tom, jak se k úkolu postaví, protože ze zdárné maličkosti se může nakonec vyklubat finančně zajímavý úkol, ze kterého může mít tento pracovník i provizi. U pracovníků na autoservise je nutno ještě na této samostatnosti a efektivitě zapracovat. U pracovníků v administrativě je to trochu jiné, ti mají zadanou specifickou práci, kterou víceméně vždy splní v termínu a není tedy nutno tak posuzovat jejich pracovní výkon.

#### **Otázka č. 2: Jaké metody pro získávání pracovníků ve firmě využíváte?**

Když se snažíme získat nového pracovníka, většinou vždy dáme inzerát do novin, od kterých si ale víceméně nic neslibujeme, protože kvalitních manuálně pracujících pracovníků je málo. Více se však snažíme hledat po známosti, tedy neustále se ptát, zdali někdo nemá tip na šikovného člověka, který shání práci v našem oboru. Třetí způsob je tzv. přetáhnutí pracovníka z jiné firmy, což ale není jednoduchá věc.

#### **Otázka č. 3: Na jakém základě přijmete uchazeče na pracovní pozici?**

Nejprve s uchazečem uskutečníme přijímací pohovor, v rámci kterého si můžeme na uchazeče vytvořit svůj názor, tedy jak uchazeč reaguje, jak se vyjadřuje apod. Většina našich pracovníků přijde do styku se zákazníky, proto pro nás hraje důležitou roli i vzhled a celkové vystupování. Dále pro nás hrají důležitou roli i reference od našich známých, kteří toho daného uchazeče znají a vědí, jaký výkon podával v předchozím zaměstnání. V neposlední řadě uplatňujeme i testování, kdy přijmeme uchazeče na „dohodu“ na jeden měsíc (viz. subkapitola 2.3.1). Tohoto pracovníka si během tohoto

měsíce vyzkoušíme. Takové testování probíhá zpravidla u pracovníků v terénu a v autoservisu.

#### **Otázka č. 4: Jak u vás ve firmě probíhá proces adaptace nově přijatého pracovníka?**

Nově přijatému pracovníkovi nejprve sdělíme všechny potřebné informace, tedy jeho pracovní náplň, pracovní režim, seznámíme ho s firmou, jejími cíli apod., v neposlední řadě i s jeho budoucími kolegy (většinou pouze s těmi, se kterými se dostane do přímého kontaktu). Poté si nově přijatého pracovníka berou na starosti ostatní pracovníci, kteří ho kontrolují při práci a jsou mu k dispozici a poté nám (vedoucím pracovníkům) podávají reference, jak se novému pracovníkovi daří. Nového pracovníka zaučují všichni, takže nedostává zpětnou vazbu pouze od jednoho, popř. se při nedostatku pracovníků do zaučování a kontrolování vložíme i my, jakožto vedoucí pracovníci. S takto nově přijatým pracovníkem se snažíme co nejvíce komunikovat, jak se mu v práci daří, kde vidí nedostatky, aby se vyjádřil ohledně veškerých podstatných informací, dříve než uzavřeme pracovní smlouvu.

#### **Otázka č. 5: Jaké vytváříte pro své pracovníky pracovní prostředí?**

Vždycky jsme se snažili v rámci možností vytvářet pro naše pracovníky příjemné pracovní prostředí. Momentálně stavíme novou provozovnu a snažíme se tuto budovu strategicky koncipovat, aby konečný efekt byl pro každého našeho pracovníka co možná nejlepší. Zajištění tepla, světla a větrání je pro nás nejdůležitější pokud možno.

#### **Otázka č. 6: Jak pracovníkům kompenzujete náročné pracovní režimy?**

Rozvržení pracovních režimů probíhá v souladu se zákoníkem práce (viz. subkapitola 2.3.2). Svým pracovníkům (zejména se tedy jedná o pracovníky na odtahové službě) se snažíme vyjít vstříc při specifických požadavcích. Pokud například nemůže pracovat v určitou dobu, z rodinných nebo osobních důvodů, tento požadavek akceptujeme a dosadíme na tento pracovní úkol někoho jiného, takže se snažíme pružně reagovat na potřeby našich pracovníků. Při pracovním vytížení většiny pracovníků se snažíme vždy zjišťovat, zdali se pracovník na pracovní úkol cítí.

#### **Otázka č. 7: Kdo a jak u vás ve firmě zajišťuje školení BOZP a kdo zodpovídá za údržbu pracovních pomůcek / zařízení / vozidel?**

Máme najaté tři firmy, které nás pravidelně proškolují. Školení od Ředitelství silnic a dálnic, které nás školí, jak máme fungovat na dálnicích, školení na bezpečnostní práci jeřábnického typu, s hydraulickými rukama apod. a školení klasické bezpečnosti práce. Tito školitelé dochází k nám do firmy v rámci pravidelných intervalů podle normy, a tyto termíny si firmy hlídají samy, a předem nás vždy informují o určité potřebě dalšího školení. My nejsme sami schopni školit své pracovníky, nemáme na to oprávnění. Naši pracovníci také pravidelně dostávají osobní ochranné pracovní prostředky, které splňují bezpečnostní normu, která vyplývá ze školení. Všechny naše



pracovní vozidla podléhají pravidelné technické kontrole, revizní kontroly, které provádí najatý revizní technik, který udává certifikaci.

**Otázka č. 8: Máte tendence snažit se podnikat v souladu s životním prostředím?**

Tendence máme. Co se týče třídění odpadu, tak se ve firmě třídí všechno, a co nelze vytrítit jde na skládku. Odpad po nehodách, který musíme uklidit, je majetkem vlastníka auta, ten nám nenáleží. Do nové provozovny uvažujeme o umístění fotovoltaických panelů, které by vytápěly celou budovu. Jejich energie se vyrábí se slunečního záření a šetří se tak hlavně s fosilními palivy, které přispívají k oteplování planety a také působí na přírodu škodlivými emisemi Nox, CO<sub>2</sub>, SO<sub>2</sub> a prachovými částicemi.

**Otázka č. 9: Jak vy nadřizení vycházíte se svými pracovníky? Jak myslíte, že vás vnímají?**

Ve firmě udržujeme firemní kulturu tykáním. Uplatňujeme osobní přístup ke svým pracovníkům, protože jsme malá firma. S někým udržujeme i přátelské úrovni, s někým zase pouze na té pracovní. Záleží to na tom, jak osobnostně si sedneme.

**Otázka č. 10: Jak vnímáte vztahy svých pracovníků mezi sebou a jejich přístup k zákazníkům?**

V rámci vztahů našich pracovníků víme, že pokud dojde k určitým neshodám, vyřeší si to mezi sebou. Velice zřídka se stane, že do těchto konfliktů musí vstoupit jednatel a vyřešit je. Avšak naši pracovníci vědí, že mohou přijít s jakoukoli věcí a my jsme ochotni s nimi o tom diskutovat. Pokud se pracovníci mezi sebou nemusí, ale nepůsobí spolu na jednom pracovním místě, pokládáme to za to, že to nemá vliv na práci. Přístup našich pracovníků k zákazníkům funguje poměrně dobře. U některých našich pracovníků se domníváme, že mají problém s jednáním s lidmi, nikoli však z plynoucí z neochoty. Pokud se o určitých problémech dozvíme, následuje promluva a v horším případě i kázeňský postih.

**Otázka č. 11: Organizujete pravidelné schůzky (meetingy), kde vám pracovníci mohou sdělit své názory a připomínky?**

Scházíme se tak 1x až 2x týdně nahodile, kdy se bavíme o práci, různých nápadech a zmíníme i tyto záležitosti, ale nenazval bych to pravidelným meetingem, protože se ani nescházíme všichni. Záleží, kdo se zrovna ve firmě objeví. Sezení, kdy si skutečně něco naplánujeme a pozveme do kanceláře, probíhá tak jednou za čtvrt roku.

**Otázka č. 12: Hodnotíte své pracovníky? Pokud ano, jakým způsobem?**

Naše pracovníky máme „přečtené“ a na základě toho jim zadáváme práci. Víme, komu můžeme svěřit jaký úkol a tým ostatních pracovníků. Jinak nějaké organizované hodnocení u nás neprobíhá, pouze na základě nahodilých rozhovorů, jak jsem zmínil v předchozí otázce.

**Otázka č. 13: Vážete odměňování svých pracovníků na jejich pracovní výkon?**

Naši pracovníci mají základní fixní mzdu a provizi z každého úspěšně provedeného pracovního úkolu. Pokud jsou navíc výsledky určitého pracovníka během měsíce opravdu výborné, oceníme ho ještě prémie navíc. Naše práce je hodně vázaná na roční období, pokud je slabší měsíc a práce není mnoho, snažíme se tento rozdíl vždy vykompenzovat.

**Otázka č. 14: Poskytujete svým pracovníkům nějaké pracovní výhody?**

Dříve jsme našim pracovníkům poskytovali stravenky, ale to se neosvědčilo. Naši pracovníci preferují formu příspěvku k výplatě. Mají flexibilní pracovní dobu. Také pokud si vyžádají firemní vůz na soukromé účely, nemáme s tím problém, avšak pouze když je tento vůz v tu danou chvíli pro práci nepotřebný. Rozdáváme i narozeninové příspěvky k výplatě ke „kulatým“ narozeninám.

**Otázka č. 15: Jaké vaše osobnostní rysy jsou podle vás klíčové pro úspěšný chod firmy?**

Klíčové je to, že nás práce baví a neděláme ji pro peníze. Výsledky nepočítáme za jednotlivé měsíce ale za rok. Máme špatné dny, ale myslíme na úspěšné zítřky, takže zásadní je psychická odolnost. Snažíme se nenechat rozhodit maličkostmi, mít velké odhodlání, nebát se velké odpovědnosti a také nebát se riskovat. Také je důležité zkoumat okolní prostředí a průběžně ho vyhodnocovat, ale vždy je lepší si vycházet vstříc s konkurencí a nevyvolávat nesmyslné spory.

**Otázka č. 16: Máte jako firma stanovenou určitou misi, vizi nebo strategii, za kterými si jdete?**

Misi a vizi máme, historicky jsme si vysnili, že budeme mít úspěšnou firmu s odtahovou službou a že získáme stavební pozemek na realizaci nové provozovny. Plány samozřejmě nabírají určité odchylky v průběhu let, ale ten cíl je vždy stejný. Vlastní strategii moc neuplatňujeme, protože věci se mění včetně různých novinek jako například technologických nebo legislativních, kterým je třeba se neustále přizpůsobovat, proto držet se jedné strategie nevnímáme moc kladně.

**Otázka č. 17: Plánujete nahodile, nebo se držíte svých předem stanovených kroků k dosažení cíle?**

Máme určitý plán, za kterým si jdeme a ten postupně upravujeme podle aktuálních vyhlášených norem, nařízení a smluv, ale víceméně se pořád držíme určitého směru a cíle. Pokud se pustíme do realizace velkého plánu, jako je například právě stavba nové provozovny, musíme se držet vytyčených specifických bodů a držet se předem dohodnutého plánu, protože do toho nám spadá i řízení firmy a musíme dobře fungovat na obou stranách.

### **Otázka č. 18: Máte ve firmě jasně vymezeno, kdo se čemu má věnovat?**

Ve firmě máme jasně vymezené náplně pracovní činnosti jednotlivých pracovníků, hlavně tedy v oblasti administrativních činností a odtahové služby, kde jsou pracovníci schopni samostatně pracovat. U autoservisu přichází práce většinou nahodile, takže se práce rozděluje každý den. Pokud si pracovníci něčím nejsou jisti, přijdou se za námi zeptat.

### **Otázka č. 19: Jak často musíte kontrolovat, zda byl zadaný úkol splněn?**

U pracovníků odtahové služby, jsou všechny služby evidované přes asistenční služby (viz. kapitola 4), které kontrolují automaticky zpětně přes zákazníka spokojenost s výkonem našich pracovníků. Pokud jsou tedy nalezeny určité nedostatky, i co se týče chování našich pracovníků, je nám podána zpětná vazba, na základě které začneme tuto situaci řešit my. U pracovníků autoservisu je to jiné. Zde se musí poměrně často a náhodně odvedená práce kontrolovat, aby se nestalo, že autoservis opouští vozidlo, které má závady.

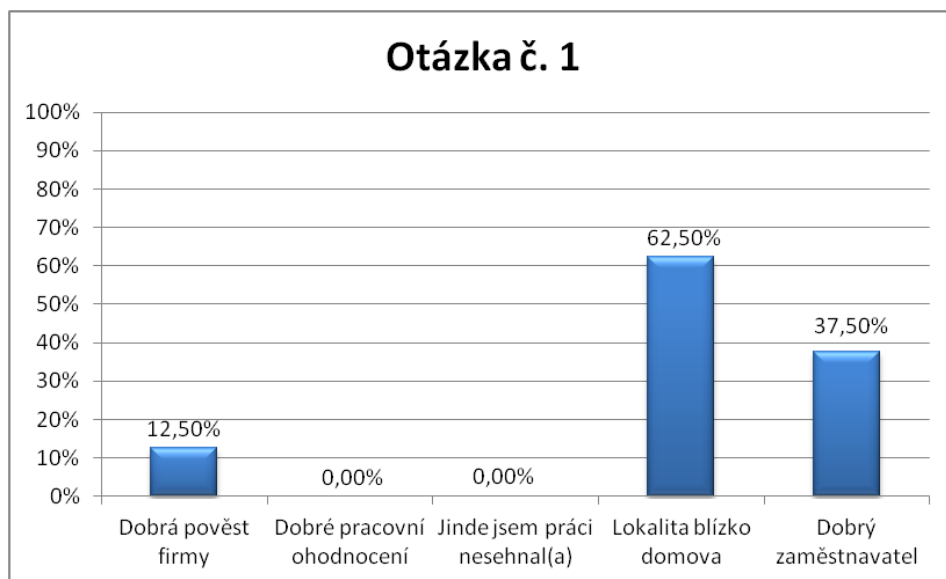
## **8.2 Dotazník**

Dotazník obsahoval celkem 22 otázek a byl prezentován elektronickou formou k vyplnění všem pracovníkům firmy VEMAX auto s.r.o. Z 16 pracovníků jej vyplnilo 100 % pracovníků, tedy všichni. Pracovníci mohli dotazník vyplnit během jednoho týdne. V dotazníku nebyly obsaženy žádné otázky, které by se zaměřovaly na identifikační údaje, tedy otázky typu pohlaví, věk, vzdělání apod. Ty jsem nepovažovala za klíčové a navíc by narušovaly anonymitu dotazníku, jelikož ve firmě pracují pouze dvě ženy a je zde malý počet pracovníků.

### **Otázka č. 1: Z jakého důvodu jste se rozhodli pracovat právě pro firmu VEMAX auto s.r.o.? (možnost zaškrtnout i více odpovědí)**

První otázkou tohoto dotazníkového šetření jsem chtěla zjistit hlavní kritéria rozhodnutí stávajících pracovníků pracovat právě pro tuto firmu. Respondenti mohli zvolit více odpovědí nebo dopsat dokonce i vlastní. Odpovědi jsou uvedeny v následujícím grafu.

Graf 1 – dotazník, otázka č. 1



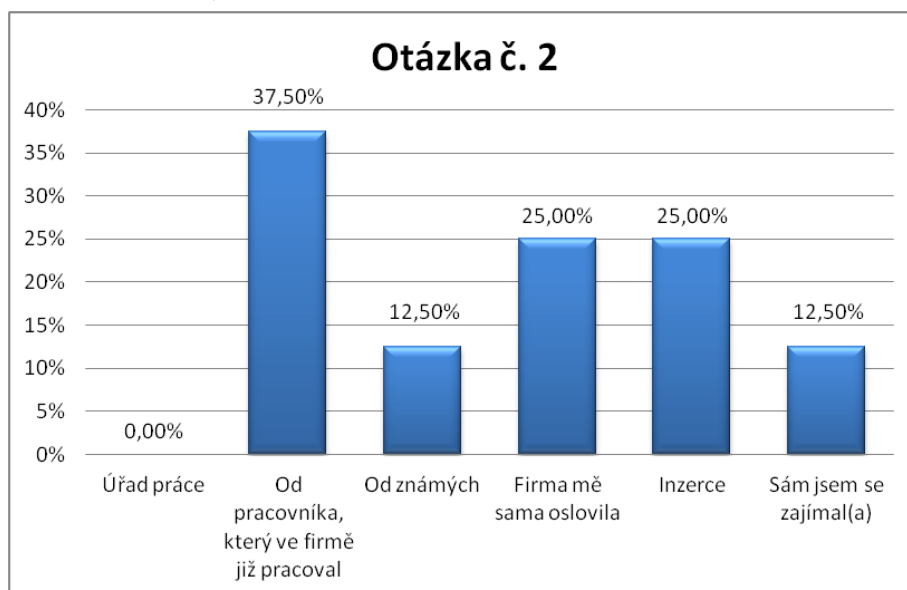
Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků grafu vyplývá, že při volbě práce ve firmě VEMAX auto s.r.o. bylo nejčastější kritériem respondentů (62,5 %) lokalita blízko domova. Druhým častým kritériem byla dobrá pověst zaměstnavatele a posledním dobrá pověst firmy jako takové.

**Otázka č. 2: Jakou formou jste se dozvěděli o volné pracovní pozici ve firmě VEMAX auto s.r.o.? (možnost zaškrtnout i více odpovědí)**

Otázkou č. 2 jsem chtěla zjistit, jak se pracovníci do firmy dostali a jaké metody získávání pracovníků jsou ve firmě neúčinnější. Respondenti si mohli zvolit více odpovědí nebo dopsat i vlastní. Odpovědi jsou uvedeny v následujícím grafu.

Graf 2 – dotazník, otázka č. 2



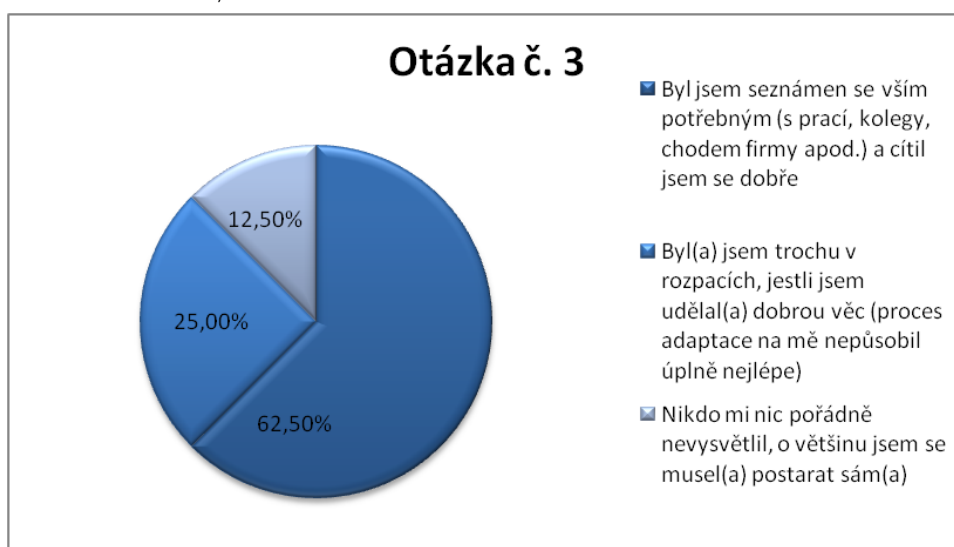
Zdroj: vlastní zpracování

U odpovědí je zřejmé, že žádná z nabízených možností nepřevládala výrazně nad ostatními. Avšak pořad z grafu vyplývá, že nejčastěji se pracovníci dozvěděli o pracovní pozici od osoby, která již ve firmě pracovala (37,5 %). Druhými nejčastějšími odpověďmi bylo na základě inzerce a toho, že je firma sama oslovila a třetími nejčastějšími možnostmi bylo od známých a že se respondenti sami zajímali.

### Otázka č. 3: Jak jste se cítili, když Vás nově přijali do této firmy?

U otázky č. 3 jsem si chtěla ověřit, jak na pracovníky působil proces adaptace, když byli nově přijati do firmy a zdali má na něm firma ještě zapracovat. Respondenti mohli zvolit právě jednu odpověď. Výsledky jsou zobrazeny v následujícím grafu.

Graf 3 – dotazník, otázka č. 3



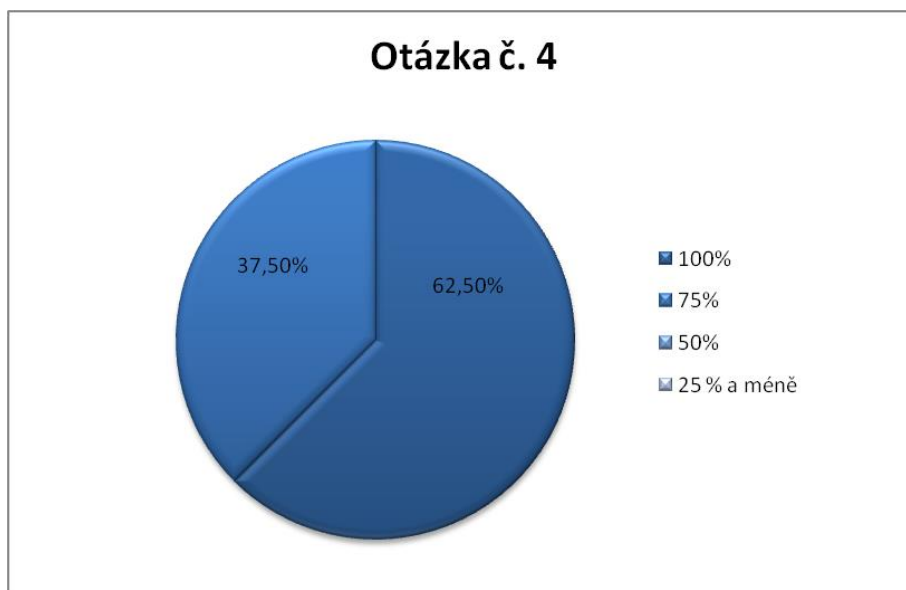
Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků je vidět, že u nadpoloviční většiny (62,5 %) proběhl proces adaptace v pořádku, čili byli řádně seznámeni se vším potřebným (s náplní práce, s kolegy, chodem firmy apod.). Avšak stále jsou tu někteří, na které proces adaptace nepůsobil úplně nejlépe, nebo v horším případě na všechno byli sami.

### Otázka č. 4: Jak byste průměrně ohodnotili Váš pracovní výkon? (100% výkonnost – 0% výkonnost)

Otázku č. 4 jsem zaměřila na zjištění pocitu pracovní výkonnosti ze strany pracovníků. Díky tomu mohu potvrdit popř. vyvrátit tvrzení vyplývající z již proběhnutého rozhovoru a posoudit, zdali jsou pracovníci správně motivováni. Respondenti mohli ohodnotit svůj pracovní výkon jednou ze čtyř možností v rozpětí od 0 % do 100 %. Procentuální výsledky grafu jsou vidět níže.

Graf 4 – dotazník, otázka č. 4



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek grafu jasně ukazuje, že nadpoloviční většina respondentů (62,50 %) cítí, že jejich pracovní výkon je odváděn na 100%. Ostatní respondenti (37,50 %) svůj pracovní výkon ohodnotili na 75 %. Průměrně jsou tyto hodnoty pořád vysoké, což značí, že pracovníci cítí, že odvádějí vysoké výkony.

**Otázka č. 5: Seřadte následující zaměstnanecké výhody podle toho, jak jsou pro Vás atraktivní: (1- nejvíce atraktivní, 7- nejméně atraktivní)**

Otázkou č. 5 bylo klíčové najít ty správné zaměstnanecké výhody, které by byly vhodné pro všechny pracovníky firmy VEMAX auto s.r.o. Respondenti měli za úkol seřadit pomocí čísel všechny vyjmenované zaměstnanecké výhody od nejvíce atraktivních po nejméně atraktivní, čímž se podařilo zjistit více možností, které by se daly uplatnit v této firmě. Výsledky pořadí jsou obsaženy v tabulce níže.

Tabulka 4 – dotazník, otázka č. 5

| Průměrné pořadí | Zaměstnanecká výhoda   | Rozptyl |
|-----------------|--|---------|
| 2               | Příspěvek na pojištění   | 1,5     |
| 3,25            | Sick days (dny pracovního volna navíc během nemoci)                        | 1,938   |
| 3,625           | Příležitostné nebo pravidelné firemní posezení                             | 3,484   |
| 4,5             | Poukázky / vouchery na různé sportovní, kulturní nebo volnočasové aktivity | 2,75    |
| 4,5             | Stravenky  | 3,5     |
| 5               | Narozeninové dary  | 2,25    |
| 5,125           | Možnost vzdělávání (např. jazykové kurzy)                                  | 5,109   |

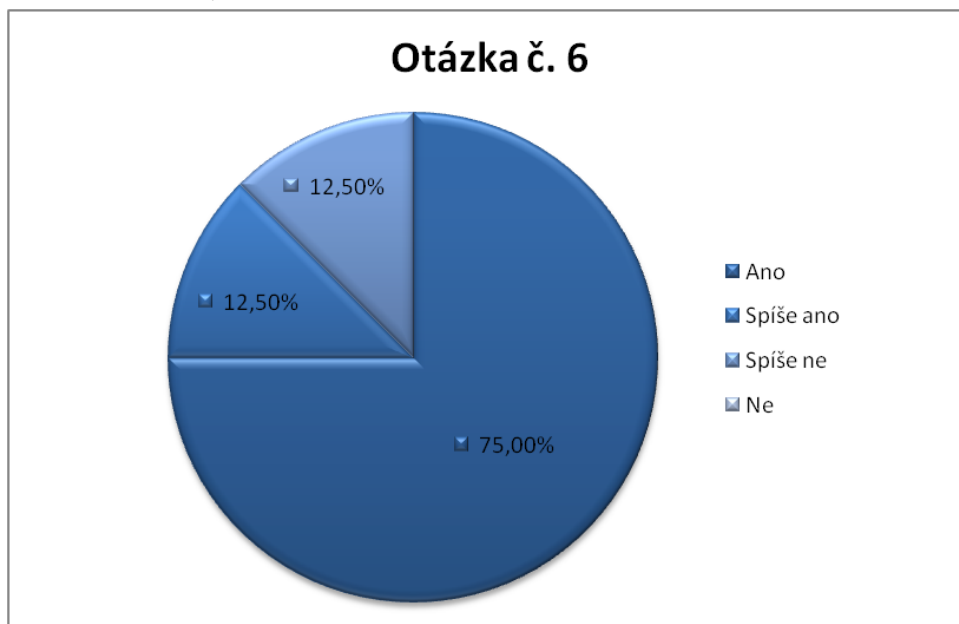
Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce jsou zaměstnanecké výhody seřazeny sestupně od té nejatraktivnější po tu nejméně atraktivní podle výsledků z průměrného pořadí z dotazníku. Z tabulky je zřejmé, že průměrně největší úspěch z možností zaměstnaneckých výhod měl příspěvek na pojištění. Za ním následuje tzv. sick days a vzápětí příležitostné nebo pravidelné firemní posezení.

#### **Otázka č. 6: Považujete současné školení v oblasti BOZP za dostačující?**

Otázkou č. 6 jsem chtěla zjistit, jestli jsou pracovníci spokojeni s kvalitou a množstvím školení, které ve firmě VEMAX auto s.r.o. probíhá. Odpovědi jsou v níže zobrazeném grafu.

Graf 5 – dotazník, otázka č. 6



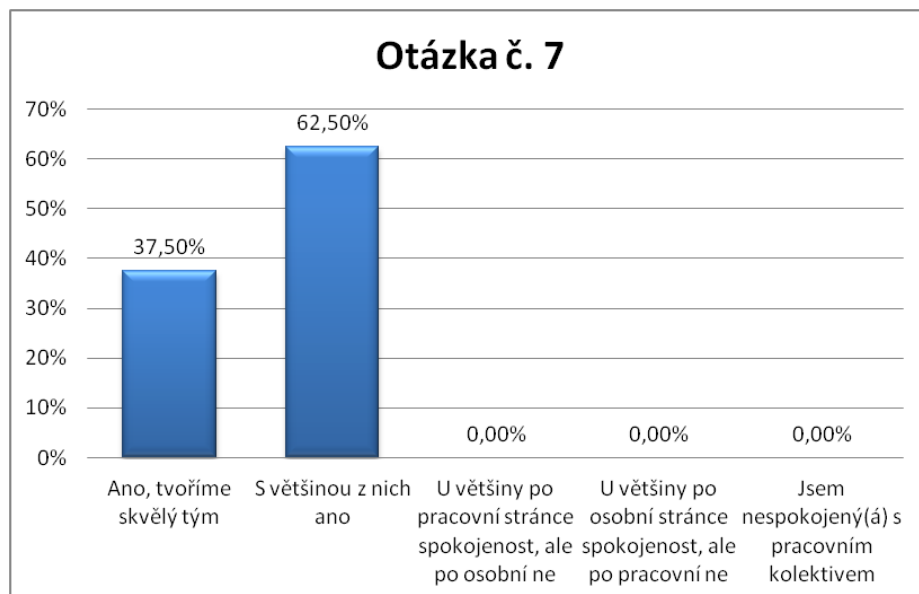
Zdroj: vlastní tvorba

Otázkou bylo zjištěno, že většina (75 %) respondentů považuje školení ve firmě za dostačující.

#### **Otázka č. 7: Jste spokojeni se vztahy s kolegy a spoluprací s nimi? a otázka č. 8: Jste spokojeni se vztahy se svými nadřízenými a spoluprací s nimi?**

Cílem otázek č. 7 a 8 bylo zjistit, jaká panuje ve firmě VEMAX auto s.r.o. nálada co se týče mezilidských vztahů. Otázka č. 7 zjišťovala, jak pracovníci vycházejí se svými kolegy a jak se jim s nimi spolupracuje. Otázka č. 8 zjišťovala totéž avšak ve vztahu k nadřízeným pracovníkům, tedy k jednatelům. Možnosti odpovědí se u otázek neliší a v obou případech dopadly výsledky obdobně, proto neuvádím dva grafy. Respondenti mohli označit právě jednu odpověď. Graf níže označuje výsledky.

Graf 6 – dotazník, otázka č. 7 a č. 8



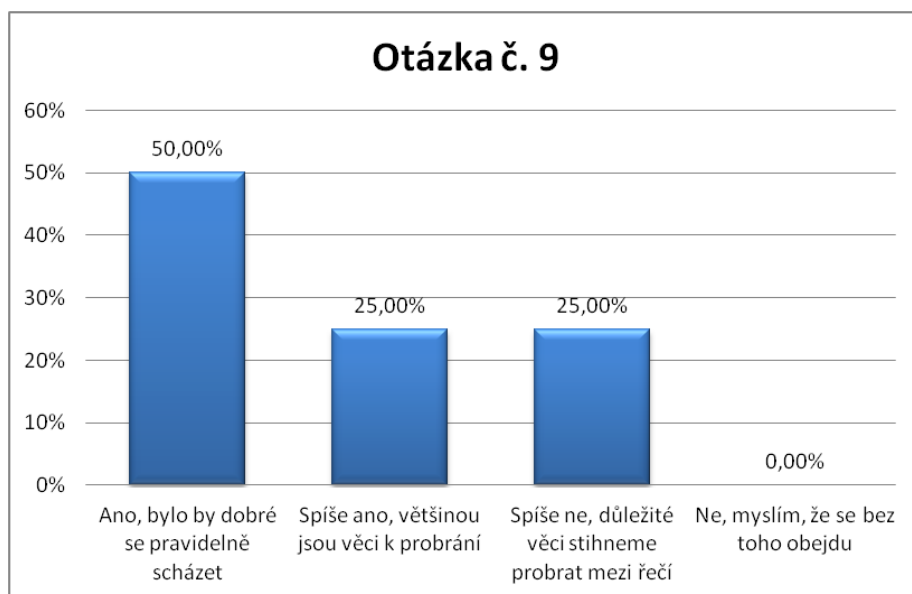
Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků jasně vyplývá, že pracovníci jsou s většinou svých kolegů i s většinou svých nadřízených spokojeni (63 %) a někteří uvádějí, že tvoří přímo skvělý tým i co se jejich nadřízených týče, což hodnotí celkově vztahy mezi pracovníky kladně.

**Otázka č. 9: Ocenili byste pravidelné meetingy nebo schůzky se svými nadřízenými?**

Výstupem této otázky č. 9 má být myšlenka návrhu realizace pravidelných meetingů nebo schůzek, které by ve firmě nahrazovaly pouze nahodilá setkání. Respondenti mohli volit jednu z nabízených možností. Výsledky jsou zobrazeny v následujícím grafu.

Graf 7 – dotazník, otázka č. 9



Zdroj: vlastní zpracování

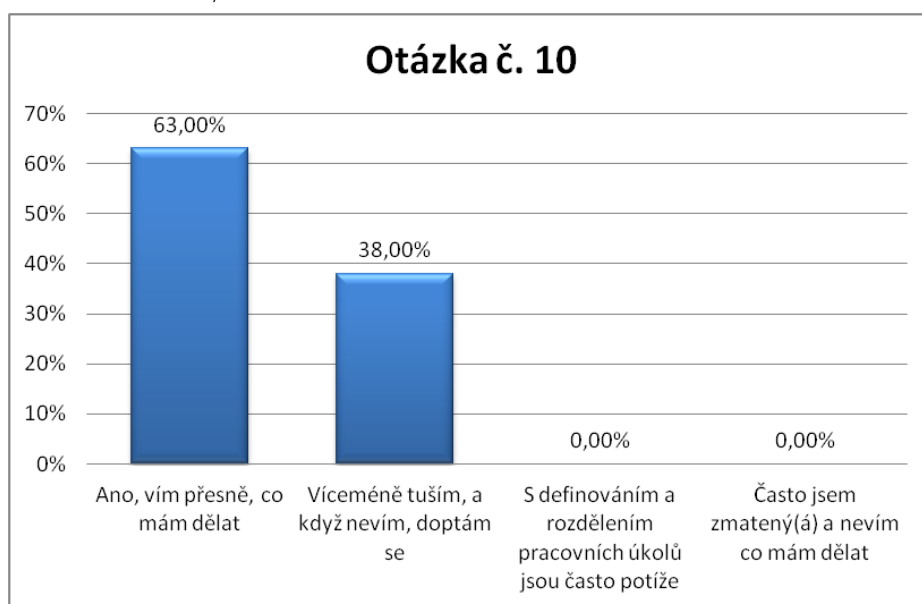


Výsledky grafu ukazují, že polovina pracovníků (50 %) by ocenila se pravidelně scházet. Pouze čtvrtina respondentů (25 %) si myslí, že pravidelné meetingy či schůzky nejsou potřeba, avšak vyloženě se proti tomuto nápadu nestaví.

### Otázka č. 10: Víte přesně co se od Vás během pracovního výkonu očekává?

Cílem této otázky bylo zjistit, jak pracovníci firmy VEMAX auto s.r.o. vnímají organizaci práci ze strany vedení. Otázkou tedy je, jestli skutečně vědí, co je náplní jejich práce a jaký výsledek práce je po nich požadován. Respondenti v otázce mohli zvolit jednu z nabízených možností. Výsledky jsou v grafu níže.

Graf 8 – dotazník, otázka č. 10



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu vyplývá, že pracovníci nemají problém s organizací práce (63 %) a vědí, co mají dělat. Ostatní (38 %), pokud si nejsou jisti, se nebojí zeptat. Nikdo z pracovníků nevedl, že by měl potíže s pracovními úkoly nebo naopak, že by vedení mělo potíže se zadáváním pracovních úkolů.

### Otázka č. 11: Jak byste zhodnotili snahu firmy uspokojovat Vaše potřeby (pracovní místo, zázemí, vybavení, pracovní doba)? a otázka č. 12: Vyhovují Vám zařízení / vybavení / nástroje / vozidla potřebné pro výkon Vaší práce?

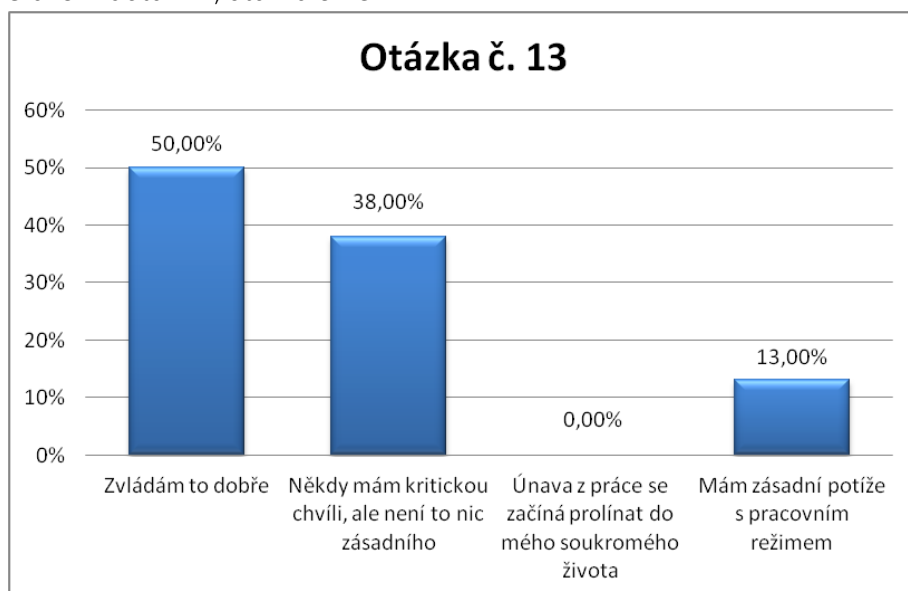
Tyto dvě otázky byly zaměřené na získání zpětné vazby pracovníků firmy VEMAX auto s.r.o. ohledně celkového pracovního prostředí ve kterém působí. Otázkou č. 11 bylo za úkol zjistit, jak si podle pracovníků této firmy stojí zaměstnavatelé v rámci snahy zabezpečení jejich potřeb (pracovní místo, zázemí, vybavení a pracovní doba). Druhá otázka č. 12 se týkala zjištění posudku na kvalitu zařízení, nástrojů popř. vozidel, které pracovníci potřebují pro svoji práci, zdali jim vyhovují. Respondenti mohli zvolit v obou případech pouze jednu odpověď. Z výsledků vzešlo, že pracovníci si myslí (75 %), že se o ně nadřízení spíše zajímají a 25 % pracovníků i tvrdí, že se jim nadřízení

snaží vycházet vstříc vždy, když to jde. U druhé otázky č. 12 byly odpovědi více rozpačité. Pouze 12,5 % pracovníků tvrdí, že jsou výše zmíněné komponenty bezproblémové, avšak pořád více než polovina (62,5 %) pracovníků uvedla, že jim spíše vyhovují až na některé, které by potřebovaly obměnit. Ostatní pracovníci se přiklánějí k možnosti úplného obměnění a dva pracovníci dokonce uvádějí, že jim naopak stěžují práci.

### Otázka č. 13: Jak se Vám daří vyvažovat práci se svým soukromým časem?

Tato otázka navazuje na předešlou otázku č. 11, která souvisí se snahou zaměstnavatelů spokojovat potřeby svých podřízených i co se pracovní doby týče. Jelikož pracovní režimy pracovníků firmy VEMAX auto s.r.o. jsou u většiny (odtahová služba) nepravidelné, tím že pracují na směny, zajímalo mě, jak se s tím vyrovnávají. Výsledek by mohl hrát roli i v tom, pokud by se někteří pracovníci rozhodli z firmy odejít (viz. otázka č. 22, se kterou se poté může posoudit důležitost této problematiky). Respondenti zodpovídali jednu možnost a výsledky jsou v následujícím grafu.

Graf 9 – dotazník, otázka č. 13



Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti uvádí, že pracovní režimy zvládají dobře (50 %). Někteří (37,5 %) mají někdy potíže, ale neznamená to pro ně nic zásadního. Pouze dva respondenti uvedli, že mají s pracovním režimem problémy.

### Otázka č. 14: Domníváte se, že je tato firma skvělé místo pro práci? a otázka č. 15: Jaká je pravděpodobnost, že ve firmě máte dlouhodobější perspektivu / budoucnost? (100% výborná – 0% žádná).

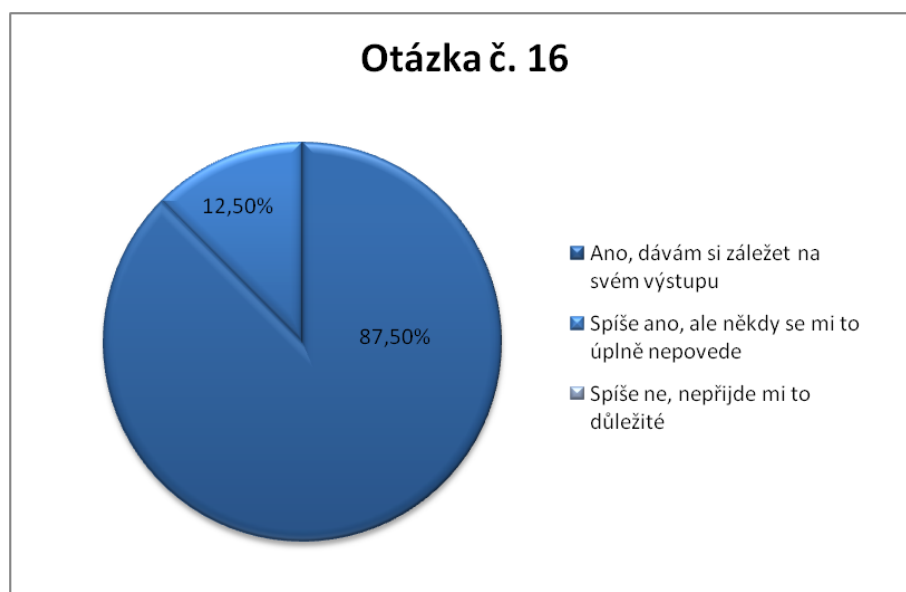
Otázka č. 15 zjišťovala výši pravděpodobnosti, že pracovníci firmy VEMAX auto s.r.o. zde zůstanou dlouhodobě pracovat. Respondenti mohli uvést svoji odpověď v procentech. Pravděpodobnost dlouhodobější perspektivy ve firmě vyplývá i z toho, jestli se firma jeví jako skvělé místo pro práci, na což měli respondenti odpovídat v otázce

č. 14 podle míry jejich spokojenosti. Výsledky nakonec dopadly tak, že 75 % respondentů je ve firmě spíše spokojeno a 25 % o tom ani nepochybuje. Otázku č. 15 mohli respondenti ohodnotit procenty od 0 % až do 100 %. 6 respondentů se ohodnotilo na 50 % a dalších 6 respondentů na 75 %. Pouze 2 respondenti vidí svoji budoucnost ve firmě na 100 %.

#### **Otázka č. 16: Snažíte se chovat dobře ke svým zákazníkům?**

Touto otázkou jsem si chtěla ověřit přístup pracovníků firmy VEMAX auto s.r.o. k zákazníkům, protože většina z nich se s nimi dostane denně do přímého kontaktu. Jejich přístup k zákazníkům se pak odráží v celkové image firmy. Respondenti volili jednu z nabízených odpovědí a výsledky jsou vidět v grafu pod textem.

Graf 10 – dotazník, otázka č. 16



Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků je znát, že pracovníci si dávají záležet na svém výstupu před zákazníky (88 %). Pouze dva mají problém s komunikací s nimi.

#### **Otázka č. 17: Jak se dozvíte, že je s Vámi nadřízený spokojený? (možnost zaškrtnou i více odpovědí) a otázka č. 18: Jak se dozvíte, že je s Vámi nadřízený nespokojený? (možnost zaškrtnout i více odpovědí).**

Úkolem těchto otázek bylo přijít na to, jakou formou nejčastěji dostávají pracovníci firmy VEMAX auto s.r.o. zpětnou vazbu a jak ji vnímají na rozdíl od toho, jak tvrdí zaměstnavatelé. U otázky č. 17 šlo konkrétně o to, jak pracovníci poznají, že je s nimi jejich nadřízený spokojený a u druhé otázky č. 18 o to jak poznají, že jsou s nimi naopak nespokojení. U obou otázek mohli respondenti volit i více možností a také mohli připsat nějakou vlastní. V případě otázky č. 17 dopadly výsledky tak, že 8 respondentů (50 %) uvedlo, že se v podstatě nedozví, zdali je s nimi nadřízený spokojený. Pouze 6 respondentů oproti tomu nepostrádá pochvalu a uznání a dalších 6 obdrží vyšší finanční částku na účet. U druhé otázky naopak 14 respondentů (87,5 %) odpovědělo,

že o nespokojenosti se dozvědí vždy. 4 respondenti odpověděli, že se jim nespokojenost nadřízených projeví nižší částkou na účtu a pouze 2 uvedli, že se nic nestane. Výsledek jasně ukazuje, že poměr mezi odpověďmi na otázky je velmi nesourodý a zaměstnanci se tedy spíše dozvědí o nespokojenosti než o spokojenosti za odvedenou práci.

#### **Otázka č. 19: Jste spokojení se schopností Vašich nadřízených vést a řídit lidi?**

Tato otázka má celkově ohodnotit, jak pracovníci ve firmě VEMAX auto s.r.o. vnímají schopnosti svých nadřízených pracovat s lidmi. Jestli si myslí, že jsou to lidé na správném místě, nebo že by měli ještě zapracovat na svých znalostech a dovednostech v tomto oboru. Respondenti volili vždy jednu odpověď a výsledky jsou zobrazeny níže v grafu.

Graf 11 – dotazník, otázka č. 19



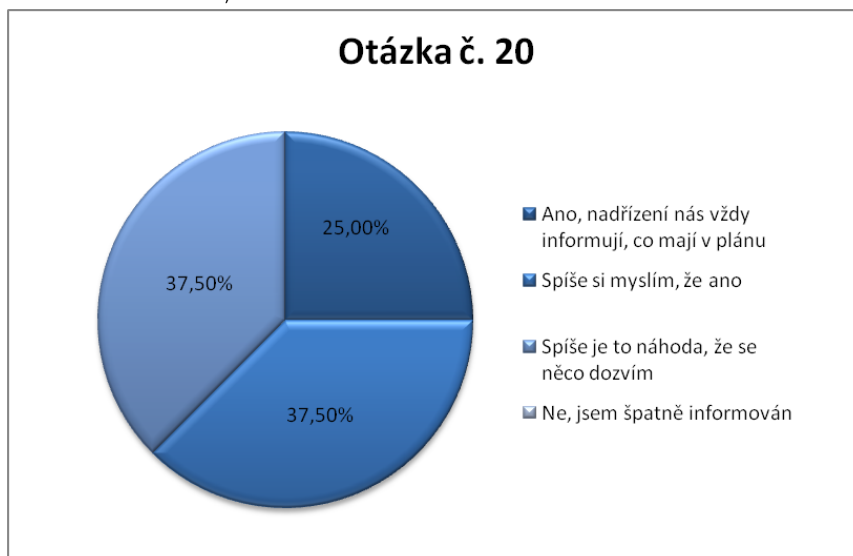
Zdroj: vlastní zpracování

6 respondentů si myslí, že nadřízení umí pracovat s lidmi. 8 respondentů (50 %) je spokojeno pouze z většinou z nich. 2 respondenti tvrdí, že by nadřízení měli na svých schopnostech vést a řídit lidi ještě zapracovat.

#### **Otázka č. 20: Jste seznámeni s tím, kam se firma snaží směřovat či čeho chce dosáhnout?**

Otázkou č. 20 bych chtěla přijít na to, jestli jsou pracovníci firmy VEMAX auto s.r.o. dostatečně informováni o dění ve firmě, tedy o jejích cílech a plánech. Takové vnímání totiž vzbuzuje pocit sounáležitosti, která je pro firmu velmi důležitá. Respondenti volili mezi odpověďmi jednu správnou. Výsledek je vyobrazen v následujícím grafu.

Graf 12 – dotazník, otázka č. 20



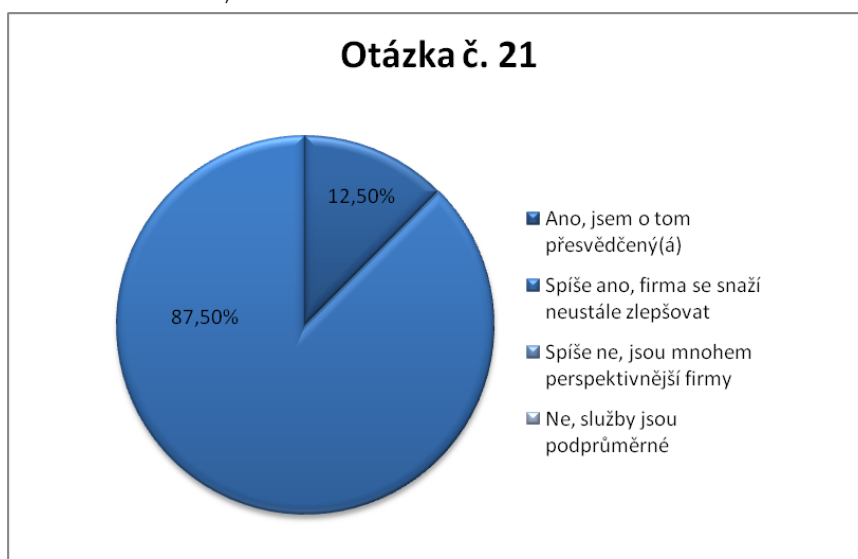
Zdroj: vlastní zpracování

Odpovědi ukazují, že většina pracovníků nemá dojem neinformovanosti. 6 respondentů (37,5 %) má dojem, že je to spíše náhodné, pokud se něco dozvědí.

#### **Otázka č. 21: Jste přesvědčeni, že služby této firmy jsou vynikající?**

Otázkou č. 21 bylo za cíl objasnit, jak pracovníci firmy VEMAX auto s.r.o. vnímají kvalitu nabídky služeb. Je podstatné, aby sami pracovníci věřili, že působí ve firmě, která odvádí skvělou práci, což se opět odráží v celkovém úspěchu firmy. Pracovníci mohli odpovědět jednou z možností z nabízených a výsledky jsou vidět v grafu níže.

Graf 13 – dotazník, otázka č. 21



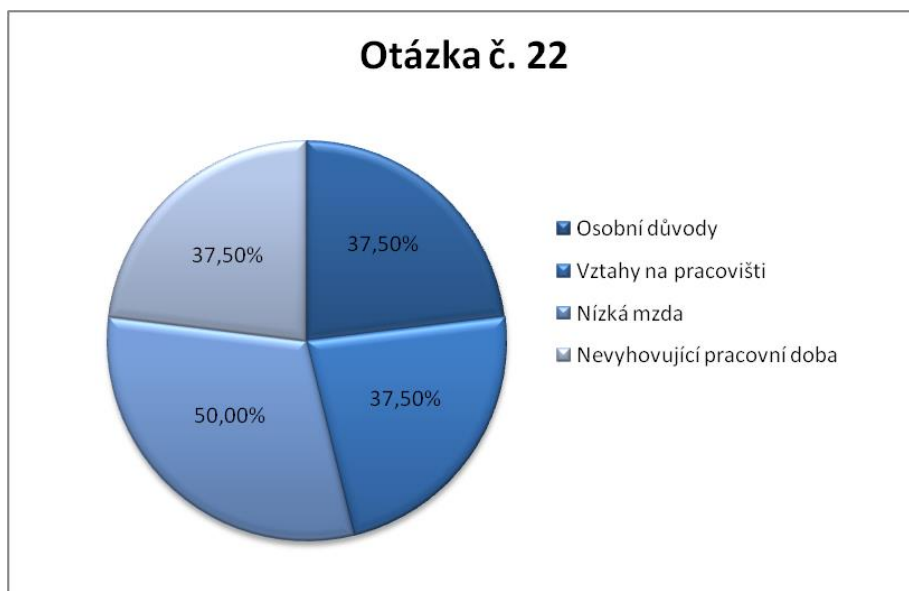
Zdroj: vlastní zpracování

Pouze 2 pracovníci jsou přímo přesvědčeni o kvalitě služeb poskytovaných firmou. Ovšem ostatní (87,5 %) mají dojem, že se firma neustále snaží zlepšovat.

**Otázka č. 22: Pokud byste se rozhodli odejít z firmy VEMAX auto s.r.o., z jakého důvodu by to bylo? (možnost zaškrtnout i více odpovědí)**

V poslední otázce jsem chtěla zjistit, co by vedlo pracovníky firmy VEMAX auto s.r.o. k tomu, že by se zde rozhodli ukončit pracovní poměr. Respondenti mohli volit mezi více odpověďmi nebo dopsat odpověď vlastní. Výsledky jsou jasně vidět níže v grafu.

Graf 14 – dotazník, otázka č. 22



Zdroj: vlastní zpracování

Jako nejčastější kritérium pro odchod z firmy pracovníci uvedli nízkou mzdu (50 %). Následovně po stejném počtu (37,5 %) obsahovaly ostatní odpovědi. Všechny zmíněné možnosti tedy hrají určitou roli.

### 8.3 Shrnutí výsledků

Díky dotazníkovému šetření byly zjištěny názory a postoje všech pracovníků firmy VEMAX auto s.r.o. Rozhovor proběhl pouze s jedním z jednatelů této firmy, avšak bylo jím zjištěno vše potřebné pro průzkum. Výsledky dotazníkového šetření a strukturovaného rozhovoru budou rozděleny do čtyř sekcí, které se budou vztahovat k výzkumným otázkám zmíněným v kapitole 5.

První otázkou bylo za úkol zjistit, jak se firmě vede vést a řídit své pracovníky, což je spjato i s jejich pracovním výkonem. Majoritní většina pracovníků se cítí na 100% pracovní výkon a ostatních 6 na 75%, čímž bylo prokázáno i tvrzení jednatele, podle kterého se pracovní výkony liší v rámci typu práce. Jednatelé se také snaží zabezpečovat potřeby svých pracovníků, což vnímají i sami pracovníci. Pracovníkům, kteří mají nepravdělné režimy, se snaží firma vycházet vstříc v rámci požadavků na pracovní volno. I sami pracovníci v dotazníku uvedli, že nemají problém vyvažovat soukromý život

s pracovním režimem. Pouze dva pracovníci uvedli, že mají problém s pracovním režimem. Pracovníci se cítí celkově ve firmě spíše spokojeni, avšak až 6 pracovníků zde vidí pouze 50% dlouhodobější perspektivu. Ostatní od 75 % až více. Polovina pracovníků má pocit, že většina svých nadřízených umí pracovat s lidmi, a přímo 6 pracovníků je o těchto schopnostech u obou přímo přesvědčeno. Pokud by se však někteří pracovníci rozhodli z firmy odejít, největší roli by pravděpodobně hrála nízká mzda.

Druhou výzkumnou otázku jsem zaměřila na to, jak se firmě daří v mezilidských vztazích a komunikaci. Obě zainteresované strany hodnotí vztahy na pracovišti spíše kladně. Z rozhovoru s jednatelem vyplynulo, že si nadřízení rozumí s některými pracovníky pouze po pracovní stránce ale s některými i po osobní. Respondenti v dotazníkovém šetření uvedli, že si s většinou svých nadřízených rozumí, což je v souladu se slovy jednatele. Ve vztahu k zákazníkům si pracovníci vedou dobře a dávají si záležet na svém výstupu. Pouze dva z nich mají někdy problém se svým výstupem, čímž se potvrdila domněnka jednatele z rozhovoru. Polovina pracovníků je toho názoru, že jim chybí kladná zpětná vazba. Ovšem o nespokojenosti se dozví vždy až 14 pracovníků. Jednatel potvrdil, že hodnocení pracovníků ve firmě probíhá pouze formou náhodného setkání a je vázáno na pracovní výkon, což se některým pracovníkům může projevit i vyšší nebo nižší finanční částkou na účtu (opět záleží na typu práce). Z rozhovoru s jednatelem také bylo zjištěno, že firma nepořádá žádná pravidelná sezení (meetingy) se svými pracovníky, přičemž nadpoloviční většina by je ocenila.

Třetí výzkumná otázka se zabývala tím, jak se firmě daří v dalších oblastech personální práce. Od pracovníků se podařilo díky dotazníku získat informace, jako například proč se rozhodli pracovat právě pro tuto firmu. Hlavním kritériem jejich rozhodnutí byla lokalita blízko domova, ale také i dobrý zaměstnavatel a dobrá pověst firmy. Pracovníci se dozvěděli o volné pracovní pozici nejčastěji od pracovníka, který ve firmě již pracoval, nebo na základě inzerátu či oslovení přímo jedním z jednatelem. Tyto dvě poslední metody firma podle rozhovoru využívá nejvíce. Firma přijímá uchazeče nejčastěji na základě přijímacího pohovoru, kde si všímá hlavně toho, jak uchazeč vystupuje. Často provádí i testování uchazeče v délce jednoho měsíce. Proces adaptace až 10 pracovníků ohodnotilo velmi kladně, ale zbytek s ním nebyl příliš spokojený i přestože z rozhovoru s jednatelem vyplynulo, že se snaží zapůsobit co nejlépe. V rámci nabídky zaměstnaneckých výhod pracovníky oslovila nejvíce možnost příspěvku na pojištění, sick days (dny pracovního volna navíc během nemoci) a příležitostné nebo pravidelné firemní posezení. Firma momentálně nabízí pouze prémie a peněžní příspěvky na občerstvení. Stravenky se podle tvrzení jednatele příliš neosvědčily a v dotazníku skončily v pořadí na 5. místě. Do firmy dochází pravidelně školitel v oblasti BOZP a zajišťuje veškerá potřebná školení dle zákona a přes 75 % pracovníků ho považuje za dostačující. Firma se také snaží podnikat v souladu se životním prostředím, tedy snaží se plně recyklovat a diskutuje o zavedení fotovoltických panelů (viz. rozhovor 4.1).

Čtvrtá výzkumná otázka zjišťovala, jestli je ve firmě správně uplatňován koncept manažerských funkcí. Podle rozhovoru s jednatelem se snaží firma držet předem stanovených kroků k dosažení cíle. Co se týče organizace práce, firma má jasně dáno, kdo se čemu má ve firmě věnovat, pouze u autoservisu se rozděluje práce spíše nahodile. Výsledky práce jsou následně kontrolovány podle jejího typu, hlavně tedy u pracovníků v autoservisu, kde natolik nefunguje samostatnost.

Poslední výzkumnou otázkou jsem chtěla přijít na to, jestli má firma stanovenou misi, vizi a strategii. Z rozhovoru s jednatelem bylo zjištěno, že firma má dlouhodobě vymezenou misi a vizi, za kterými si jde. Vlastní strategii moc neuplatňuje a má k tomu své důvody. Většina pracovníků této firmy vnímá, že je spíše informovaná o tom, kam chce firma směřovat a čeho chce dosáhnout. Avšak přesto i někteří pracovníci 37,5 % má dojem, že je spíše náhoda, když se něco dozvědí.



## 9 Doporučení

V této kapitole se budu věnovat návrhům a doporučením pro firmu VEMAX auto s.r.o., tykající se personální práce a managementu vyplývající z teoretických poznatků a z výzkumného šetření pomocí dotazníkového šetření a rozhovoru s jedním z jednatelů zkoumané firmy. Návrhy a doporučení pro jednotlivé oblasti znějí následovně:

### **Plánování, získávání, výběr a orientace pracovníků ve firmě**

Jelikož z dotazníkového šetření a strukturovaného rozhovoru vyplynulo, že ne všichni pracovníci vyvíjejí maximální pracovní výkon, měli by se jednatelé zamyslet nad zvýšením produktivity práce. Protože hlavně pracovníci, kteří budou podávat vysoké pracovní výkony, budou přinášet firmě cennější kapitál než ti, kteří podávají pouze průměrný výkon. Nároky zákazníků se navíc budou zvyšovat při otevření zcela nového autoservisu v nové provozovně.

Jelikož firma bude s přesunem do nové provozovny nabírat nové pracovníky, měla by vyzkoušet i jiné metody získávání pracovníků. Jelikož kvalitních pracovníků v tomto oboru je málo, mohli by se jednatelé zaměřit na získávání a vychování si mladých absolventů díky spolupráci se vzdělávacími institucemi. Nejen mladé lidi ale i starší lze dnes oslovit prostřednictvím internetu, konkrétně pomocí sociálních sítí, jako jsou například Facebook nebo Instagram. Bezplatnou reklamu lze využít i prostřednictvím vývěsek na pozemku současné i budoucí nové provozovny. I přestože je v dnešní době málo poptávek po práci, dává si firma záležet na procesu výběru uchazečů, jak výběrovým pohovorem, referencemi tak i testováním, což doporučuji i do budoucna.

Jednatelé často uplatňují při výběru uchazečů metodu testování, a proto by měli ještě více zvýšit soustavnou pozornost takovému pracovníkovi při adaptačním procesu. Podle rozhovoru s jednatelem firmy probíhá adaptační proces správně, výsledky dotazníku však ještě stále ukazují mezery. Proto je třeba zvážit, jestli byla pracovníkům na všech pracovních pozicích při adaptačním procesu věnována stejná pozornost.

### **Péče o pracovníky a pracovní vztahy**

V oblasti péče o pracovníky se firma zajímá o budování příjemného pracovního prostředí pro své pracovníky. Strategicky tomu věnuje pozornost i při budování nové provozovny a pracovníci to také tak vnímají. V dotazníkovém šetření zazněla i nespokojenost se zařízením, vybavením, nástroji či vozidly, se kterými pracovníci pracují. Přestěhováním do nové provozovny se pravděpodobnost nespokojenosti sníží, avšak ve většině pouze u pracovníků, kteří se zde budou intenzivněji zdržovat. Pro ostatní pracovníky v terénu tak vzniká nevýhoda, co se vozidel a jejich funkčnosti týče a mohou zde vznikat rizika větší nespokojenosti. Ovšem předpokládá se, že v rámci dalšího rozvoje firmy v nové provozovně budou jednatelé investovat i do vozidel a jejich součástí. Proto firmě i nadále doporučuji se co nejvíce soustředit na zlepšování pracov-

ního prostředí pro všechny své pracovníky, neboť to přispívá k vyšší produktivitě práce. Firma dbá také na správné rozvržení pracovních režimů, školení BOZP i na podnikání v souladu se životním prostředím.

Na základě výsledků z obou průzkumů také doporučuji upevnit pracovní vztahy, například pravidelným nebo příležitostným neformálním setkáním, které by bylo poskytováno i jako zaměstnanecká výhoda a pracovníci o něj projeví zájem. Avšak firma netrpí fluktuací, a sami pracovníci uvedli, že pokud by chtěli odejít z této firmy, bylo by to nejčastěji na základě nízké mzdy a nízká fluktuace je znakem dobrých vztahů mezi pracovníkem a nadřízeným. U pracovníků, kteří mají problém s komunikací se zákazníky, navrhuji nastavit jasná pravidla v rámci firmy, jak se k zákazníkům chovat.

### **Vzdělávání pracovníků**

Vzdělávání pracovníků probíhá ve firmě VEMAX auto s.r.o. nejčastěji formou asistování a pověření úkolem. Jednatel v rozhovor uvedl, že při asistování se zkušenější pracovníci střídají, aby nedošlo ke kopírování případných špatných návyků, což je naprosto správné. Doporučuji také zavést pravidelné firemní porady, které by pracovníci rádi uvítali, a zvýšilo by to u nich pocit sounáležitosti. Navíc by si také mohli sdělit názory a postoje navzájem a předejít tak případným konfliktům.

### **Hodnocení pracovníků**

Díky nesouladu názorů na zpětnou vazbu pro pracovníky od nadřízených, vyplývající z obou průzkumů, navrhuji zavést ve firmě motivačně hodnotící pohovor, který by měl být podložen shromážděnými podklady a vyzdvihovat jak klady, tak i zápory pracovníka, se kterými by mu měl jednatel pomoci. Tyto motivačně hodnotící pohovory by se mohly konat každý měsíc a inspirací pro jejich obsah může být tabulka č. 1 v subkapitole 2.3.4. U pracovníků, kteří nejsou motivováni prémie, doporučuji ještě více klást důraz na pochvalu a uznání.

### **Odměňování pracovníků**

Jelikož provize se netýkají všech pracovníků, doporučuji, pokud to finanční situace dovolí, zavést alespoň některé z navržených zaměstnaneckých výhod. Mimo již výše zmíněná pravidelná nebo příležitostná setkání, například příspěvky na pojištění (penzijní, životní nebo doplňkové penzijní), sick days (dny pracovní volna navíc během nemoci) nebo poukázky / vouchery na různé sportovní, kulturní nebo volnočasové aktivity. Rozvržení jednotlivých zaměstnaneckých výhod se může lišit v rámci pracovních pozic. V neposlední řadě považuji za důležité zmínit, že pracovníci uvedli jako nejčastější kritérium pro odchod z firmy nízkou mzdu. Proto by měli jednatelé aktivně sledovat vývoj mezd na trhu práce a přizpůsobovat tento vývoj mzdám svých pracovníků.

### **Osobnost dobrého manažera**

Podle výsledků z rozhovoru s jedním z jednatelů firmy VEMAX auto s.r.o. na téma klíčových osobnostních rysů a posouzení podle tabulky 3 na s. 21, obsahující „desatero úspěšného podnikatele“, jasně vzešlo, že oba jednatele mají „podnikatelského ducha“ a je zde vidět nadšenost pro tuto práci, což je nesmírně důležité pro budoucí vývoj firmy. Oba jednatele totiž vnímají úspěch hlavně subjektivně, dokážou být vytrvalí, odpovědní, iniciativní, informovaní, i co se příležitostí v okolí týče, a respektují okolní realitu. Z toho samozřejmě i vyplývá, že důvěřují sami sobě.

### **Mise, vize a strategie**

Firma VEMAX auto s.r.o. má jasně vymezenou misi a vizi. Avšak na základě výsledků dotazníkového šetření bych navrhla více sdílet toto budoucí směřování firmy a to, čeho chce firma dosáhnout se svými pracovníky. Ti poté s misí a vizí lépe splynou a může je to velmi motivovat pro práci. V rámci strategie firma neuplatňuje žádnou svoji vlastní z důvodu neustálých změn v okolí. Přesto bych navrhla alespoň držet se personální strategie a více přemýšlet o svých pracovnících.

### **Plánování**

Podle rozhovoru s jednatelem se snaží firma při vývoji vždy držet určitých plánů. Základem dobrého plánu jsou tzv. SMART cíle (viz. obrázek č. 2, subkapitola 3.4.2), podle kterých by si jednatele mohli ověřit kvalitu svých plánů.

### **Organizování**

Organizování vychází ze správného rozdělení pracovních činností, zodpovědností apod. Z obou průzkumů vzešlo, že organizace práce funguje ve firmě dobře a pokud si pracovníci nejsou v něčem jisti, nebojí se zeptat.

### **Kontrola**

Tato manažerská funkce je odrazem fungování těch ostatních. V rozhovoru jednatel uvádí, že kontrolu je nutno provádět víceméně hlavně na autoservise, kde nejsou pracovníci zvyklí na samostatnost. Proto by bylo dobré se zde zamyslet nad lepší organizací práce a stanovit například technika, který bude kontrolovat a zodpovídat za práci ostatních automechaniků. Totéž lze aplikovat na odtahové služby.

# Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo zhodnocení současného stavu řízení firmy VEMAX auto s.r.o., která podniká v oblasti služeb a návrh na jeho zlepšení.

Teoretická část byla zaměřena na dvě hlavní části a to problematiku personální práce v malé firmě a management malé firmy. Nejprve jsem obecně popsala definici personální práce a její úkoly a poté jednotlivé personální činnosti, které jsou stěžejní pro fungování malé firmy. V druhé části jsem objasnila obecnou definici managementu a členění jeho aktivit a osobnost dobrého manažera. Následovně jsem popsala jednotlivé manažerské činnosti hrající klíčovou roli v malé firmě, kam se zahrnuje i řízení lidských zdrojů. Nechybí ani definice mise, vize a strategie, které určují budoucí hodnotu firmy.

V praktické části byla úvodem charakterizována zkoumaná firma, byl stanoven cíl průzkumu a otázky pro dotazníkové šetření a strukturovaný rozhovor. Tyto otázky se týkaly hodnocení vedení a řízení lidí ve firmě, mezilidských vztahů a komunikace, dalších oblastí personální práce, manažerských funkcí a budoucích hodnot firmy. Pro naplnění cíle průzkumu jsem zvolila metodu rozhovoru a dotazníkového šetření. Dotazník byl distribuován pomocí internetového portálu všem pracovníkům zkoumané firmy a rozhovor byl uskutečněn s jedním ze dvou jednatelů této firmy. Výsledky obou průzkumů jsem poté zpracovala a vyhodnotila.

Výsledky obou průzkumů byly vztahovány k výše zmíněným otázkám. U první výzkumné otázky bylo zjištěno, že pracovní výkony se liší v rámci typu práce. Také byla zjištěna celková spokojenost pracovníků ve firmě, avšak z hlediska dlouhodobější perspektivy zde označilo až 6 pracovníků pouze 50% pravděpodobnost. U druhé výzkumné otázky bylo zjištěno, že celkové mezilidské vztahy fungují ve firmě dobře, a pouze 2 pracovníci mají problém s komunikací se zákazníky. Ve firmě je spíše nepochopení mezi vyjádřením nespokojenosti a spokojenosti vůči pracovníkům ze strany jednatelů. Firma pořádá pouze nahodilá setkání, přičemž by pracovníci ocenili spíše pravidelné meetingy. Co se týče třetí výzkumné otázky, tak firma uvedla, že je nedostatek odborných pracovníků, přičemž v získávání pracovníků nejvíce uplatňuje inzeráty a přímé oslovování potenciálních uchazečů. Proces adaptace na některé z pracovníků nezapůsobil úplně nejlépe, i když se na něm jednatelé snaží co nejlépe zapracovat. A pracovníci také označili, že by rádi uvítali některé ze zaměstnaneckých výhod jako je příspěvek na pojištění, tzv. sick days (dny pracovního volna navíc během nemoci) nebo pravidelná nebo příležitostná firemní setkání. Vzhledem ke čtvrté výzkumné otázce musí firma provádět kontrolu nejčastěji v autoservise, kde pracovníci nejsou zvyklí na samostatnost. Poslední výzkumná otázka ověřila, že má firma vlastní misi a vizi, ale nikoli strategii.

V závěru praktické části byla navržena některá doporučení a návrhy na zlepšení pro jednatele firmy. Jednalo se především o návrh spolupráce se vzdělávacími institucemi a o internetové sociální sítě, kde by se dalo oslovit absolventy ale i širší spektrum lidí v rámci získávání pracovníků nebo využití vývěsek na pozemku současné nebo budoucí provozovny. V rámci adaptačního procesu bylo jednatelům doporučeno zvážit, jestli je pracovníkům na všech pozicích věnována stejná pozornost. V rámci upevnění vztahů doporučuji uskutečňovat příležitostná či pravidelná neformální setkání v rámci zaměstnaneckých výhod. Pro správnou komunikaci pracovníků se zákazníky bylo navrženo stanovit jasná firemní pravidla a dodržovat je. Pro předejití nerovnováhy mezi kladnou a zápornou zpětnou vazbou pro pracovníky byl navržen měsíční motivačně hodnotící pohovor s každým z pracovníků. V rámci odměňování pracovníků podle typu pracovní pozice bylo doporučeno uplatnění různých zaměstnaneckých výhod. V neposlední řadě i zaměření se na lepší organizaci práce na autoservise, kde nefunguje samostatnost práce tak, jak na ostatních pracovních pozicích a je zde nutná neustálá kontrola. Proto bylo navrženo stanovení technika, který by zodpovídal za ostatní pracovníky na autoservise. Pokud by i nadále tento problém přetrvával, bylo by nutné se zamyslet i nad tím, jestli není problém přímo v pracovnících.

Celkovým shrnutím výsledků průzkumů v praktické části vyplynulo, že jednatele firmy VEMAX auto s.r.o. zvládají kumulaci funkcí v malé firmě dobře. I když nejsou odborníky v personálním i klasickém managementu firmy, dokážou firmu řídit a vystačit si bez specialistů v těchto oborech.

# Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-614-5.

BĚLOHLÁVEK, František et al. 2001. *Management*. Olomouc: Rubico. ISBN 80-85839-45-8.

BLÁHA, Jiří et al. 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0374-9.

BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.

*Management malé firmy - příklady z praxe a doporučení pro podnikatele*. In: BusinessInfo.cz [online]. 2010, [cit. 2018-02-16]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/management-male-firmy-priklady-z-praxe-2819.html#!&chapter=1>

CEJTHAMR, Václav et al. 2010. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.

HRUBÁ, Kateřina, 2016. *Bezpečnost práce platí i pro malé firmy* [online]. 2016, [cit. 2018-02-16]. Dostupné z: <http://www.bezpecnostprace.info/item/bezpecnost-prace-plati-i-pro-male-firmy>

*Manažerské funkce aneb co by měl umět a dělat dobrý manažer firmy*. In: Ipodnikatel.cz [online]. 2011, [cit. 2018-02-16]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Management/manazerske-funkce-aneb-co-by-mel-umet-a-delat-dobry-manazer-firmy.html>

*Vhodné pracovní prostředí jako klíč k produktivitě a zdraví zaměstnanců*. In: KarieraWeb.cz [online]. 2017, 26.05.2017 [cit. 2018-02-16]. Dostupné z: <https://kariera.ihned.cz/c1-65742430-vhodne-pracovni-prostredi-jako-klic-k-produktivite-a-zdravi-zamestnancu>

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

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

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

KLEIBL, Jiří et al. 2001. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-389-2.

LICHTENEGEROVÁ, Renata, 2016. *Firemní benefity pro malé firmy: Zaměstnanec si hýčkejte, vrátí se vám to!* [online]. 2016, [cit. 2018-02-16]. Dostupné z: <http://www.zivnostenskelisty.cz/clanky/9741-firemni-benefity-pro-male-firmy>

Vize (*Vision*). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2018, 03.01.2017 [cit. 2018-02-16]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vize>

SRPOVÁ, Jitka et al. 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

STÝBLO, J, 2003. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press. Malé a střední podnikání. ISBN: 80-7261-097-x.

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

VANĚČKOVÁ, Jana, 2016. *Vybrané kapitoly z pracovního práva*. V Praze: České vysoké učení technické. ISBN 978-80-01-05894-7.

VEBER, Jaromír et al. 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

VEMAX, 2018. *Představení firmy*. Interní materiály společnosti. Velké Meziříčí.

VEMAX, 2018. *Dotazník*. Interní materiály společnosti. Velké Meziříčí.

VEMAX, 2018. *Rozhovor s jednatelem*. Interní materiály společnosti. Velké Meziříčí.

VOJÍK, Vladimír, 2009. *Podnikání malých a středních podniků na jednotném trhu EU*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-467-3.

# Seznam obrázků

|  |    |
|--|----|
| Obrázek 1 Členění manažerských aktivit ..... | 20 |
| Obrázek 2 SMART cíle .....                   | 25 |
| Obrázek 3 Kontrolní proces .....             | 26 |
| Obrázek 4 Organizační struktura .....        | 29 |



## Seznam tabulek

|  |    |
|--|----|
| Tabulka 1 Oblasti hodnocení pracovníků.....    | 17 |
| Tabulka 2 Firemní benefity pro malé firmy..... | 19 |
| Tabulka 3 Desatero úspěšného podnikatele ..... | 22 |
| Tabulka 4 Dotazník, otázka č. 5 .....          | 41 |

# Seznam grafů

|   |    |
|---|----|
| Graf 1 Dotazník, otázka č. 1 .....        | 39 |
| Graf 2 Dotazník, otázka č. 2 .....        | 39 |
| Graf 3 Dotazník, otázka č. 3 .....        | 40 |
| Graf 4 Dotazník, otázka č. 4 .....        | 41 |
| Graf 5 Dotazník, otázka č. 6 .....        | 42 |
| Graf 6 Dotazník, otázka č. 7 a č. 8 ..... | 43 |
| Graf 7 Dotazník, otázka č. 9 .....        | 43 |
| Graf 8 Dotazník, otázka č. 10 .....       | 44 |
| Graf 9 Dotazník, otázka č. 13 .....       | 45 |
| Graf 10 Dotazník, otázka č. 16 .....      | 46 |
| Graf 11 Dotazník, otázka č. 19 .....      | 47 |
| Graf 12 Dotazník, otázka č. 20 .....      | 48 |
| Graf 13 Dotazník, otázka č. 21 .....      | 48 |
| Graf 14 Dotazník, otázka č. 22 .....      | 49 |

# Přílohy

## Příloha č. 1 – dotazník

Dotazník určený pro pracovníky firmy Vemax auto s.r.o.

Dobrý den,

Tímto bych Vás chtěla požádat o vyplnění tohoto dotazníku, jehož výsledky budou následně použity pro účely méj bakalářské práce na téma „Problematika kumulace funkcí v malé firmě“ a pro účely firmy Vemax auto s.r.o. Toto dotazníkové šetření je zcela anonymní a jeho cílem je analyzovat názory a postoje pracovníků ve firmě Vemax auto s.r.o. Předem Vám děkuji za jeho vyplnění. Cením si Vašeho času a spolupráce.

Pokyny: Označte vhodnou odpověď.

### 1) Z jakého důvodu jste se rozhodli pracovat právě pro firmu Vemax auto s.r.o.? (možnost zaškrtnout i více odpovědí)

- a) Dobrá pověst firmy
- b) Dobré pracovní ohodnocení
- c) Jinde jsem práci nesehnal/a
- d) Lokalita blízko domova
- e) Dobrý zaměstnavatel
- f) Jiný důvod, uveďte.....

### 2) Jakou formou jste se dozvěděli o volné pracovní pozici ve firmě Vemax auto s.r.o.? (možnost zaškrtnou i více odpovědí)

- a) Úřad práce
- b) Od pracovníka, který ve firmě již pracoval
- c) Od známých
- d) Firma mě sama oslovila
- e) Inzerce
- f) Sám jsem se zajímal(a)
- g) Jinak, uveďte.....

### 3) Jak jste se cítili, když Vás nově přijali do této firmy?

- a) Byl jsem seznámen se vším potřebným (s prací, kolegy, chodem firmy apod.) a cítil jsem se dobře
- b) Byl(a) jsem trochu v rozpacích, jestli jsem udělal(a) dobrou věc (proces adaptace na mě nepůsobil úplně nejlépe)
- c) Nikdo mi nic pořádně nevysvětlil, o většinu jsem se musel(a) postarat sám(a)

**4) Jak byste průměrně ohodnotili Váš pracovní výkon? (100% výkonnost – 0% výkonnost)**

- a) 100%
- b) 75%
- c) 50%
- d) 25% a méně

**5) Seřadte následující zaměstnanecké výhody podle toho, jak jsou pro Vás atraktivní: (1- nejvíce atraktivní, 7- nejméně atraktivní)**

- a) Stravenky
- b) Možnost vzdělávání (např. jazykové kurzy)
- c) Poukázky / vouchery na různé sportovní, kulturní nebo volnočasové aktivity
- d) Příspěvek na pojištění
- e) Sick days (dny pracovního volna navíc během nemoci)
- f) Narozeninové dary
- g) Příležitostné nebo pravidelné firemní posezení
- h) Jiné, uveďte.....

**6) Považujete současné školení v oblasti BOZP za dostačující?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

**7) Jste spokojeni se vztahy s kolegy a spoluprací s nimi?**

- a) Ano, tvoříme skvělý tým
- b) S většinou z nich ano
- c) U většiny po pracovní stránce spokojenost, ale po osobní ne
- d) U většiny po osobní stránce spokojenost, ale po pracovní ne
- e) Jsem nespokojený(á) s pracovním kolektivem

**8) Jste spokojeni se vztahy se svými nadřízenými a spoluprací s nimi?**

- a) Ano, vycházím s nimi velmi dobře
- b) S většinou z nich ano
- c) U většiny po pracovní stránce spokojenost, ale po osobní ne
- d) U většiny po osobní stránce spokojenost, ale po pracovní ne
- e) Nevycházíme spolu dobře

**9) Ocenili byste pravidelné meetingy nebo schůzky se svými nadřízenými?**

- a) Ano, bylo by dobré se pravidelně scházet
- b) Spíše ano, většinou jsou věci k probrání
- c) Spíše ne, důležité věci stihneme probrat mezi řečí
- d) Ne, myslím, že se bez toho obejdu

**10) Víte přesně co se od Vás během pracovního výkonu očekává?**

- a) Ano, vím přesně, co mám dělat
- b) Víceméně tuším, a když nevím, doptám se
- c) S definováním a rozdělením pracovních úkolů jsou často potíže
- d) Často jsem zmatený(á) a nevím, co mám dělat

**11) Jak byste zhodnotili snahu firmy uspokojovat Vaše potřeby (pracovní místo, zázemní, vybavení, pracovní doba)?**

- a) Vycházejí nám vstříc vždy, když to jde
- b) Spíše se o nás zajímají
- c) Spíše se o nás nezajímají
- d) Je jim to úplně lhostejné

**12) Vyhovují Vám zařízení / vybavení / nástroje / vozidla potřebné pro výkon Vaší práce?**

- a) Ano, všechny jsou bezproblémové
- b) Spíše ano, ale některé by potřebovaly obměnit
- c) Spíše ne, ve většině mi akorát ztěžují práci
- d) Úplně by chtěly pokud možno obměnit

**13) Jak se Vám daří vyvažovat práci se svým soukromým časem?**

- a) Zvládám to dobře
- b) Někdy mám kritickou chvíli, ale není to nic zásadního
- c) Únava z práce se začíná prolínat do mého soukromého života
- d) Mám zásadní potíže s pracovním režimem

**14) Domníváte se, že je tato firma skvělé místo pro práci?**

- a) Ano, cítím se zde zcela spokojený(á)
- b) Spíše jsem zde spokojený(á)
- c) Občas pochybuji o spokojenosti ve firmě
- d) Jsem zde čím dál více nespokojený(á)

**15) Jaká je pravděpodobnost, že ve firmě máte dlouhodobější perspektivu / budoucnost? (100% výborná – 0% žádná)**

- a) 100%
- b) 75%
- c) 50%
- d) 25%
- e) 0%

**16) Snažíte se chovat dobře ke svým zákazníkům?**

- a) Ano, dávám si záležet na svém výstupu

- b) Spíše ano, ale někdy se mi to úplně nepovede
- c) Spíše ne, nepřijde mi to důležité

**17) Jak se dozvíte, že je s Vámi nadřízený spokojený? (možnost zaškrtnout i více možností)**

- a) Dostanu vyšší finanční částku na účet
- b) Dostanu zpětnou vazbu od nadřízeného (pochvalu, uznání)
- c) Vše je stejné
- d) Jiné, uveďte.....

**18) Jak se dozvíte, že je s Vámi nadřízený nespokojený? (možnost zaškrtnout i více možností)**

- a) dostanu nižší finanční částku na účet
- b) dostanu zpětnou vazbu od nadřízeného (kritika)
- c) vše je stejné
- d) jiné, uveďte.....

**19) Jste spokojeni se schopností Vašich nadřízených vést a řídit lidi?**

- a) Ano, nadřízením umí pracovat s lidmi
- b) S většinou z nich ano
- c) Mají se ještě co učit

**20) Jste seznámeni s tím, kam se firma snaží směřovat či čeho chce dosáhnout?**

- a) Ano, nadřízení nás vždy informují, co mají v plánu
- b) Spíše si myslím, že ano
- c) Spíše je to náhoda, že se něco dozvím
- d) Ne, jsem špatně informován

**21) Jste přesvědčeni, že služby této firmy jsou vynikající?**

- a) Ano, jsem o tom přesvědčený(á)
- b) Spíše ano, firma se snaží neustále zlepšovat
- c) Spíše ne, jsou mnohem perspektivnější firmy
- d) Ne, služby jsou podprůměrné

**22) Pokud byste uvažovali o odchodu z firmy Vemax auto s.r.o., z jakého důvodu by to bylo? (možnost zaškrtnout i více odpovědí)**

- a) Osobní důvody
- b) Vztahy na pracovišti
- c) Nízká mzda
- d) Nevyhovující pracovní doba
- e) Jiný důvod, uveďte.....

Ještě jednou děkuji za čas strávený nad vyplňováním dotazníku.

## **Příloha č. 2 – osobnostní rozhovor**

1. Jak hodnotíte pracovní výkon svých pracovníků?
2. Jaké metody získávání pracovníků ve firmě uplatňujete?
3. Na jakém základě přijímáte nové pracovníky?
4. Jak u vás ve firmě probíhá proces adaptace nového pracovníka?
5. Jaké vytváříte pro své pracovníky pracovní prostředí?
6. Jak pracovníkům kompenzujete náročné pracovní režimy?
7. Kdo a jak u vás ve firmě zajišťuje školení o BOZP a kdo zodpovídá za údržbu pracovních pomůcek / zařízení / vozidel?
8. Máte tendence snažit se podnikat v souladu se životním prostředím?
9. Jak vy nadřízení vycházíte se svými pracovníky? Jak myslíte, že vás vnímají?
10. Jak vnímáte vztahy svých pracovníků mezi sebou a jejich přístup k zákazníkům?
11. Organizujete schůzky, či meetingy, kde vám zaměstnanci mohou sdělit své názory a připomínky?
12. Hodnotíte své podřízení? Pokud ano, jakým způsobem?
13. Vážete odměňování svých pracovníků na jejich pracovní výkon?
14. Poskytujete svým pracovníkům nějaké zaměstnanecké výhody?
15. Jaké Vaše osobnostní rysy jsou podle vás klíčové pro úspěšný chod firmy?
16. Máte ve firmě stanovenou určitou misi, vizi nebo strategii, za kterou si jdete?
18. Plánujete nahodile, nebo se držíte svých předem stanovených kroků k dosažení cíle?
19. Máte ve firmě jasně vymezeno, kdo se čemu má věnovat?
20. Jak často musíte kontrolovat, zda byl zadáný úkol splněn?

# Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Kateřina Malcová

V Praze dne: 05. 05. 2018

Podpis:

| <b>Jméno</b> | <b>Oddělení/ Pracoviště</b> | <b>Datum</b> | <b>Podpis</b> |
|--------------|-----------------------------|--------------|---------------|
|              |                             |              |               |
|              |                             |              |               |
|              |                             |              |               |
|              |                             |              |               |
|              |                             |              |               |
|              |                             |              |               |
|              |                             |              |               |
|              |                             |              |               |
|              |                             |              |               |
|              |                             |              |               |
|              |                             |              |               |
|              |                             |              |               |
|              |                             |              |               |
|              |                             |              |               |
|              |                             |              |               |
|              |                             |              |               |
|              |                             |              |               |
|              |                             |              |               |
|              |                             |              |               |
|              |                             |              |               |