

# **Projekt na rozšíření podnikání z organizačního hlediska ve vybrané společnosti**

Bc. Zdeněk Pospíchal

---

Diplomová práce  
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2020/2021

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Zdeněk Pospíchal  
Osobní číslo: M190260  
Studijní program: N0413A050020 Management ve zdravotnictví  
Studijní obor: Management ve zdravotnictví  
Forma studia: Kombinovaná  
Téma práce: Projekt na rozšíření podnikání z organizačního hlediska ve vybrané společnosti

### Zásady pro vypracování

#### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické řešení týkající se rozšíření podnikání z organizačního hlediska.

#### II. Praktická část

- Charakterizujte vybranou společnost.
- Analyzujte organizační strukturu a pracovní místa.
- Vytvořte projekt na rozšíření podnikání z organizačního hlediska.
- Projekt podrobte časové, nákladové a rizikové analýze.

#### Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**  
Forma zpracování diplomové práce: **Tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

- ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of management and leadership for HR: developing effective people skills and better leadership and management*. 4th Ed. London: Kogan Page, 2016, 447 s. ISBN 978-0-7494-7815-5.
- KARÁSEK, Petr. *Léčení firem v krizi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2017, 192 s. ISBN 978-80-271-0681-3.
- KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ, Karel ŠTEKER. *Finanční analýza*. 3. vyd. Praha: Grada, 2017, 232 s. ISBN 978-80-271-0563-2.
- MORGAN, Jacob. *The future of work: attract new talent, build better leaders, and create a competitive organization*. 1st Ed. Hoboken: Wiley, 2014, 234 s. ISBN 978-1-118-87724-1.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Praktický atlas managementu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2018, 208 s. ISBN 978-80-271-0629-5.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Radomír Vydra**  
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **15. ledna 2021**  
Termín odevzdání diplomové práce: **20. dubna 2021**

L.S.

---

**doc. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

**Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.**  
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 15. ledna 2021

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

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

### Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: Bc. Zdeněk Pospíchal

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Předmětem diplomové práce Projekt na rozšíření podnikání z organizačního hlediska ve vybrané společnosti je návrh nové organizační struktury v souvislosti s jejím personálním rozšířením. Součástí práce je také zaměření na péči o zaměstnance s cílem minimalizovat riziko fluktuace. Teoretická část shrnuje poznatky z oblasti strategie a struktury organizací, stylu vedení a postupy pro výběr zaměstnanců. Praktická část je zaměřena na analýzu vybrané společnosti z oblasti zdravotnictví, návrh nové organizační struktury, personální rozšíření a podklady k sestavení dokumentů pro výběr, adaptaci, hodnocení a motivaci pracovníků.

Klíčová slova: organizační struktura, vedení organizace, výběr zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců

## **ABSTRACT**

The thesis Project for Business Expansion of Organizational structure of the selected company deals with the design of a new organizational structure regarding its staff expansion. The thesis also deals with the issues of taking care of employees in order to minimize the staff turnover.

The theoretical part summarizes the knowledge of strategy and structure of organizations, management style and procedures regarding employee selection. The practical part focuses on the analysis of the selected medical company, the design of a new organizational structure, the personnel extension and draft documents for the selection, adaptation, evaluation and motivation of employees.

Keywords: organizational structure, organizational management, employee selection, employee evaluation

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucímu mé diplomové práce, Ing. Radomíru Vydrovi, za odborné vedení a čas, který mi věnoval. Také bych chtěl poděkovat všem blízkým a kolegům, kteří mne během studia podporovali a bez kterých by tato práce nemohla vzniknout.

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

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 STRATEGIE ORGANIZACE</b> .....	<b>13</b>
1.1 POSLÁNÍ NEBOLI MISE.....	13
1.2 VIZE .....	14
1.3 HODNOTY FIRMY.....	16
1.4 STRATEGICKÉ CÍLE.....	17
<b>2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA</b> .....	<b>18</b>
2.1 TYPY ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR .....	19
2.1.1 Liniová organizační struktura.....	19
2.1.2 Liniově-štabní organizační struktura.....	19
2.1.3 Funkcionální organizační struktura.....	20
2.1.4 Divizní organizační struktura.....	20
2.1.5 Maticové organizační struktury.....	20
2.2 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURU FIRMY.....	20
2.2.1 Prostředí firmy.....	21
2.2.2 Strategie firmy.....	21
2.2.3 Velikost firmy .....	23
2.2.4 Technologie.....	23
2.2.5 Firemní kultura.....	24
<b>3 STYLY VEDENÍ ORGANIZACE</b> .....	<b>26</b>
3.1 AUTORITATIVNÍ STYL ŘÍZENÍ .....	26
3.2 DEMOKRATICKÝ STYL ŘÍZENÍ .....	26
3.3 LIBERÁLNÍ STYL ŘÍZENÍ.....	26
<b>4 FUNKCE A ROLE MANAŽERA</b> .....	<b>27</b>
4.1 FUNKCE MANAŽERA .....	28
4.2 ROLE MANAŽERA .....	30
<b>5 VÝBĚR A ADAPTACE NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ</b> .....	<b>31</b>
5.1 DEFINOVÁNÍ POŽADAVKŮ NA NOVÉHO ZAMĚSTNANCE .....	32
5.2 VYPSÁNÍ VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ A SBĚR ŽÁDOSTÍ .....	35
5.3 VÝBĚROVÝ POHOVOR.....	36
5.3.1 Příprava.....	37
5.3.2 Vedení pohovoru .....	37
5.3.3 Závěrečné rozhodnutí .....	38
5.4 ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ A PLÁN ZAŠKOLOVÁNÍ.....	39
<b>6 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ</b> .....	<b>41</b>
6.1 PROCES MOTIVACE.....	41

6.2	TYPY MOTIVACE.....	42
6.3	MOTIVAČNÍ TEORIE .....	43
6.4	PŘÍSTUPY MANAŽERŮ K MOTIVACI, MOTIVAČNÍ NÁSTROJE.....	44
<b>7</b>	<b>ZAMĚSTNANECKÝ POMĚR.....</b>	<b>46</b>
7.1	PRÁVNÍ ASPEKTY (ZAMĚSTNANCI, FIRMA) .....	46
7.2	PRACOVNÍ A MIMO PRACOVNÍ POMĚR.....	47
7.3	DOKUMENTY ORGANIZACE .....	49
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>51</b>
<b>8</b>	<b>CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>52</b>
8.1	HISTORIE A VÝVOJ.....	52
8.2	ČINNOST SPOLEČNOSTI.....	53
8.3	ČINNOST SPOLEČNOSTI Z POHLEDU LEGISLATIVY .....	55
8.4	POSLÁNÍ A VIZE SPOLEČNOSTI, CÍLE SPOLEČNOSTI .....	55
8.5	PR AKTIVITY, ÚSPĚCHY A REFERENCE .....	56
8.6	ANALÝZA ORGANIZAČNÍ STRUKTURY A PRACOVNÍCH MÍST .....	57
8.7	SWOT ANALÝZA .....	63
8.8	ANALÝZA VÝSLEDKŮ HOSPODAŘENÍ, POČTU ZAKÁZEK A ZAMĚSTNANCŮ.....	65
8.9	VÝSLEDKY ANALÝZY FIRMY XY.....	66
<b>9</b>	<b>PROJEKT ROZŠÍŘENÍ PODNIKÁNÍ.....</b>	<b>68</b>
9.1	PLÁN ROZŠÍŘENÍ FIRMY XY .....	69
9.1.1	Návrh nové organizační struktury .....	69
9.1.2	Popis nových pracovních pozic.....	71
9.1.3	Náklady na personální rozšíření .....	75
9.1.4	Inzerát .....	75
9.1.5	Výběrové řízení .....	77
9.1.6	Zaškolení nových pracovníků, zkušební doba, adaptace .....	78
9.1.7	Hodnocení zaměstnanců, motivace .....	80
9.2	ČASOVÁ, NÁKLADOVÁ, RIZIKOVÁ ANALÝZA.....	83
9.2.1	Časová analýza .....	83
9.2.2	Nákladová analýza.....	85
9.2.3	Riziková analýza .....	87
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>91</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>93</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>97</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>98</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>99</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>100</b>





## ÚVOD

Pro fungování firmy a její udržení či vylepšení postavení na trhu je důležitá vhodně formulovaná firemní strategie, dobře navržená organizační struktura a optimální počet zaměstnanců. Tyto parametry jsou určující pro další kroky, jako je volba stylu vedení, způsob hledání a zaškolování zaměstnanců, jejich hodnocení a motivace. Organizační struktura není neměnná, je ovlivněna mnoha faktory a měla by reagovat na změnu vnitřních i vnějších podmínek. Jen tak lze dosahovat stanovených firemních plánů.

Cílem této práce je navržení nové organizační struktury vybrané firmy a plán personálního rozšíření včetně následné péče o zaměstnance, což zahrnuje jejich zaškolování, hodnocení a motivaci. Pro dosažení tohoto cíle jsou stanoveny tyto výzkumné otázky:

- Výzkumná otázka č. 1: Bude projekt rozšíření firmy proveditelný ve stanoveném čase a z pohledu zvýšených mzdových nákladů?
- Výzkumná otázka č. 2: Bude mít navržená změna organizační struktury pozitivní vliv na fungování firmy při jejím personálním rozšíření?
- Výzkumná otázka č. 3: Bude mít nový systém zaškolování a hodnocení zaměstnanců pozitivní vliv na zamezení fluktuace?

Tato práce má dvě části – teoretickou a praktickou, která sestává z analýz vybrané firmy a vlastního projektu.

Teoretická část je vypracována metodou rešerše odborné literatury kompilace, komparace a syntézy odborných pramenů. Věnuje se obecnému popisu základních strategií organizací, jejich organizačních struktur a stylů vedení. Podstatnou část teorie tvoří oblast výběru a adaptace nových zaměstnanců, jejich hodnocení a motivace. Péče o zaměstnance je nedílnou součástí firemní kultury, která vede ke stabilitě firmy v měnícím se prostředí.

Praktická část se v úvodu věnuje historickému vývoji společnosti XY s.r.o., pohybující se na trhu téměř dvacet let, a to především v oblasti zdravotnictví. Z důvodu uvedení interních informací jsou anonymizovány údaje o firmě a jejích zaměstnancích.

Práce se dále zabývá analýzou současné organizační struktury, pracovních pozic a nastínění postupů nutných k úspěšnému zvládnutí rozšíření této firmy. Pro potřeby vypracování projektu bude provedena účetní analýza a SWOT analýzy.

Projektová část ukazuje v jednotlivých krocích plán změny organizační struktury a personálního rozšíření. V závěru projektové části budou provedeny analýzy pro určení časové a finanční proveditelnosti tohoto projektu.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 STRATEGIE ORGANIZACE

Strategie firmy představuje způsob, jak firma realizuje potřebné změny a dosahuje cílů, které má formulované ve své vizi. Přitom bere v potaz vnější i vnitřní prostředí firmy (Fotr a kol., 2012).

Aby byla firma životaschopná a obstála v praxi, je nutné si nejprve ujasnit a formulovat, s jakým posláním byla založena, jaká je její vize, jaké má hodnoty a čeho chce na trhu dosáhnout. Dobře formulovaná strategie je základem pro další kroky, jako je sestavení organizační struktury, volba stylu vedení organizace, hledání nových pracovníků a jejich motivace, pro rozšíření firmy (Janišová a Křivánek, 2013).

*„Strategie je dlouhodobým rámcem, který sjednocuje hlavní cíl organizace, její priority, aktivity a přizpůsobuje zdroje organizace měnícímu se okolí (zejména zákazníkům) a uspokojuje očekávání zainteresovaných osob (stakeholderů).“* (Fotr a kol., 2012, s. 87).

Dle Blažka (2014) je při koncipování strategie firmy na prvním místě určení oblasti, na kterou se chce firma zaměřit, jaké výrobky nebo služby chce poskytovat. Je základním faktorem, který ovlivňuje tvorbu organizační struktury.

Jasná formulace poslání, vize a hodnot je skvělý prostředek pro komunikaci jak se zaměstnanci, tak se zákazníky (Finch, 2020).

Fotr a kol. (2012) chápe poslání jako hlavní podstatu podnikání, která se utváří na základě dlouhodobých představ, jakým způsobem by chtěla konkrétní firma podnikat. Poslání v sobě zahrnuje jak samotný historický vývoj firmy, tak její stěžejní hodnoty, které určují podnikatelské záměry a aktivity. Naopak vize již přesně popisuje konkrétní představu firmy o jejím směřování a vývoji, má časové ohraničení a stanovený horizont, ve kterém chce firma dosáhnout stanovených cílů.

### 1.1 Poslání neboli mise

Z latinského „mittere – poslat, jít“ vychází pojmenování mise, tedy účelu, pro který byla firma založena, někdy známější jako poslání firmy (Janišová a Křivánek, 2013).

Od poslání firmy se odráží konkrétní vymezení vize a na jejím základě jsou definovány strategické cíle, které jsou v souladu s časovým horizontem vize a postupy, které byly navrženy k jejímu dosažení (Fotr a kol., 2012).

Poslání firmy v sobě zahrnuje vlastní podstatu podnikání a také klíčové procesy, které vedou k zákazníkovi. S rozvojem firmy a změnami na trhu se může v čase měnit, proto je vhodné pravidelně se k definici poslání vracet a průběžně si odpovídat na otázku, jaký je důvod existence firmy. Od poslání se odvíjí firemní život a také výběr nových zaměstnanců, kteří by měli být s posláním, vizí a hodnotami firmy v souladu (Janišová a Křivánek, 2013).

Poslání je časově neohraničené prohlášení firmy o jejím současném i budoucím zaměření a jejích hodnotách. Nemusí být nutně v psané podobě, potom je ale obtížnější jej objasnit směrem k veřejnosti a zájmovým skupinám ovlivňujícím firemní strategii (stakeholderi). Prostřednictvím poslání a vize firma usiluje o podporu veřejnosti, zákazníků, sponzorů, investorů a všech důležitých osob a skupin ve veřejném prostoru (Fotr a kol., 2012).

Pro mnohé zaměstnance je přínosem mít poslání a vizi zpracovanou písemně jako součást vnitřních dokumentů, neboť se jedná o významný motivační faktor. Zaměstnanci mohou nést hrdě jméno firmy, když ví, co přesně firma dělá, kam směřuje a že její poslání a vize dává smysl. Také při výběru nových zaměstnanců je důležité zjistit, zda vidí smysl v činnosti, na kterou se firma zaměřuje. To je potom dobrý předpoklad pro posilování jejich vnitřní motivaci (Geropp, 2014).

Některé firmy, které mají své poslání a hodnoty v písemné podobě, se však mohou dostat do situace, že jde pouze o prázdné fráze. „*V nejhorším případě jsou to nesmyslné žvásty.*“ (Finch, 2020, s. 137).

*„V první řadě mise stanovuje obecné představy, o co organizace usiluje a čeho chce svými aktivitami dosáhnout. Vedle toho sjednocuje chování všech částí organizace při realizaci firemních úkolů.“* (Fotr a kol., 2012, s. 85).

## 1.2 Vize

Původ slova vize je odvozen od latinského „videre – vidět“ a popisuje stav chtěné budoucnosti. Čím podrobněji má firma popsáno, kde se chce za několik let vidět, tím více se její zaměstnanci s touto představou ztotožní a budou k ní směřovat (Janišová a Křivánek, 2013).

Velmi podobně popisuje vizi Fotr a kol. (2012), který ji odlišuje od poslání právě jejím časově přesně ohraničeným popisem budoucí představy, do které se chce firma na konci vymezeného období dostat.

Synek shrnuje pojetí vize jako představu o budoucím stavu podniku, která má dlouhodobý charakter (Synek, Kislingerová a kol., 2015).

Hendrich (2011, s. 97) se zamýšlí nad tím, že *„vize může rozvíjet ten, kdo vidí více než druzí – kdo nejdříve ze všech spatří ze všech stran a úhlů pohledu to, co je kolem něj – a potom vidí, co může být a co by bylo možné.“*

Janišová a Křivánek (2013) dále uvádí, co by měla formulace vize obsahovat a také to, že je obvykle připravena v kratší a delší verzi. Kratší verze slouží především pro oslovení zákazníků a pro zaměstnance. Delší verze je sepsána v podobě kvantifikované zprávy, obsahuje popis produktů, které firma nabízí, cesty, jakými je nabízí, s jakým ziskem, pro jaké zákazníky, v jaké ceně a kvalitě, a je určena pro vlastníky firem a vysoký management.

Teoreticky se s vizí ztotožňuje každý zaměstnanec, v praxi to znamená, že podle ní běží firemní život, pracovníci před sebou vidí konkrétní cíle a umí vizi popsat vlastními slovy (Geropp, 2014).

Jak uvádí Finch (2020), vize je tvořena převážně z mínění, názorů a postřehů lidí, kteří ve firmě pracují, a také z dojmů zákazníků a dodavatelů. To je u mnohých firem rozhodující pro jejich strategická rozhodnutí, která vznikají spíš intuitivně než analyticky.

Vize velkých firem zpracovávají vrcholoví manažeři do prioritního dokumentu v rámci strategického záměru. Postupně by se měli do tvorby vize zapojovat také další zaměstnanci na nižších vedoucích pozicích. Aby byla vize přínosná, musí být srozumitelná všem zaměstnancům, dobře komunikovaná a správně pochopená (Fotr a kol, 2012).

V malých firmách není důležité, zda jsou dokumenty v písemné podobě, ale zda je obsah vize srozumitelný všem pracovníkům firmy. Podnikatelé si vizi často nosí v hlavě, je pro ně inspirací a řídí se jí při svém rozhodování a jednání se zákazníky, zaměstnanci i konkurencí (Finch, 2020).

Vize nastavuje směr plánovaného rozvoje firmy, je propojením vnitřního a vnějšího prostředí a ztělesňuje výzvu, o kterou by měli všichni zúčastnění usilovat. Z vize jsou odvozeny strategické cíle pro určité časové období (Fotr a kol., 2012).

Vize může být velmi silným motivačním stimulem nejen pro vedení firmy, ale i pro řadové pracovníky, pokud ji chápou, sdílí mezi sebou a umí se pro ni nadchnout. Potom i koncový zákazník rozpozná výrobky tvořené s jasnou vizí, protože se na trhu liší od těch ostatních (Finch, 2020).

### 1.3 Hodnoty firmy

Hodnoty firmy jsou úzce propojeny s jejím posláním a provázejí firmu po celou dobu podnikání. Firemní hodnoty jsou základním ustanovením, podle kterého se řídí veškeré činnosti a aktivity uvnitř firmy a ovlivňují i chování manažerů a zaměstnanců směrem ven (Fotr a kol., 2012).

Každá firma je vystavena na hodnotách, které zrcadlí chování jejích zaměstnanců a také očekávání majitelů firem a firemních manažerů, jak by se měli zaměstnanci ve firmě projevovat. Jsou to zásady, které říkají, jak se k sobě mají chovat zaměstnanci navzájem a jak k zákazníkům a veřejnosti. O hodnoty se může firma opřít v situacích, kdy prochází krizí nebo stojí před nějakým těžkým rozhodnutím. Jsou ale také hnací silou pro udržení příjemné atmosféry a formy v dobrých časech (Janišová a Křivánek, 2013).

Hodnoty organizace mohou být zformulovány ve třech směrech – ekonomicko-pragmatické (výkonnost, produktivita), eticko-sociální (loajalita, spravedlnost, úcta, respekt) a rozvoje organizace a jejích zaměstnanců (spokojenost, inovace, koučování) (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016).

Furman a Ahola (2017) zdůrazňují, že v posledních letech se firmy začínají zajímat o spokojenost svých zaměstnanců a mezi hlavní hodnoty tak patří zlepšování psychické pohody na pracovišti. Je totiž zřejmé, z průzkumů spokojenosti zaměstnanců, že dobré pracovní ovzduší vede k vyššímu výkonu pracovníků, jejich pevnějšímu zdraví, větší kooperaci a menší fluktuaci.

Hodnoty jsou zveřejněny na webových stránkách firem, na sociálních sítích, ve výročních zprávách a dalších reprezentativních dokumentech ve formě hesel nebo celých propracovaných vět a tvoří hlavní image firmy - např. odpovědnost, spolehlivost, důvěra a otevřenost, profesionalita, respekt a pokora (Janišová a Křivánek, 2013).

Firemní hodnoty a normy jsou základem firemní kultury a vytvářejí se čtyřmi způsoby – formováním chování ze strany lídrů, kteří jsou nositeli vize a vzorem pro ostatní pracovníky; kritickými situacemi, které vedou k ponaučení sdílením pozitivních nebo negativních zkušeností; udržováním efektivních pracovních vztahů uvnitř firmy; prostředím firmy, které významně ovlivňuje kulturu organizace (Armstrong a Taylor, 2015).



## 1.4 Strategické cíle

Strategické dlouhodobé cíle organizace by měly přímo navazovat na tvorbu vize, kterou konkretizují do podoby měřitelných předpokládaných výsledků firmy. Firmy pracují s obecnými cíli, které vychází z poslání, a potom s dlouhodobými strategickými cíli popisujícími stav, ke kterému směřuje zpracovaná vize firmy (Fotr a kol., 2012).

Podle Janišové a Křivánka (2013) strategické cíle upřesňují a rozvíjí dlouhou popisnou verzi vize. Definují změny, které chce firma prostřednictvím vize naplnit a dělí se do následujících skupin:

- cíle pro tržní podíl firmy,
- cíle pro vlastníky firem (návratnost kapitálu, přidaná hodnota, obrat, zisk),
- cíle pro zákazníky (kvalita služeb, spolehlivost, zájem o značku),
- cíle pro zaměstnance (motivující faktory jako odměny, seberealizace, příjemné pracovní prostředí),
- cíle pro veřejnost (životní prostředí, vzdělanost),
- cíle pro investory,
- cíle pro ostatní spolupracovníky (dobré mezilidské vztahy).

Ne všechny tyto cíle si musí firma stanovit, záleží na analýze současného stavu a určení priorit pro dané období.

Podobné dělení nabízí Fotr a kol. (2012), který třídí strategické cíle podle zaměření na oblasti, které mají stěžejní vliv na tvorbu hodnot:

- finanční výkonnost firmy,
- růst firmy,
- umístění produktu na trhu a spokojenost zákazníků,
- výzkum a vývoj v oblasti technologie a investic,
- sociální oblast zahrnující výběr zaměstnanců a péči o ně,
- zavádění informačních systémů, dopad na životní prostředí atp.

## 2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Pro správné fungování jakékoli firmy je nutné zvolit vhodný typ rozdělování úkolů, povinností, zodpovědností, delegování a firemní hierarchie. Tohle všechno je základním posláním organizační struktury, která by měla pomoci co nejefektivnějšimu fungování firmy. Jejím úkolem je zároveň konkrétní vymezení zodpovědností jednotlivých pracovníků. Na organizační strukturu se můžeme podívat ze dvou úhlů pohledu – podle počtu podřízených (rozpětí managementu) a podle počtu organizačních úrovní. Obecně se uvádí, že optimální počet podřízených ve vyšším managementu je 4-8 pracovníků, ve spodních úrovních manažerského systému je to až 15 podřízených (Kubíčková a Rais, 2012).

Fotr a kol. (2017) zdůrazňuje, že organizační struktura by měla především umožnit vymezení konkrétních pravomocí a odpovědností jednotlivých pracovníků, přenos těchto pravomocí a odpovědností z vyšších manažerů na nižší manažery a výkonné pracovníky a dále by měla zajistit dostatečný prostor pro jejich vlastní rozhodování, aktivitu, přinášení návrhů a řešení, je-li to ve firmě žádoucí a souzní s firemními cíli.

Posláním správně vytvořené organizační struktury je vyvážené rozdělení úkolů, kompetencí a pravomocí mezi jednotlivé zaměstnance. Musí být navržena tak, aby umožňovala efektivní fungování firmy. Organizační struktura určuje hierarchii firmy, schéma nadřízených a podřízených, zodpovědnosti a pravomoci jednotlivých zaměstnanců. Často zároveň s tvorbou organizační struktury je vypracován provozní a organizační řád firmy (Kubíčková a Rais, 2012).

Důsledky, které vznikají v souvislosti s nepřesně vytvořenou organizační strukturou, lze popsat snadněji než faktory, které ovlivňují vznik dobré či špatné struktury.

Podle L. Urwick (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 189) je „*nedostatečná či chybějící firemní architektura nelogická, zlá, ničující a neefektivní.*“ Tuto větu lze rozepsat do následujících bodů:

- Je nelogické přijmout zaměstnance na místo, u kterého nejsou nadefinovány kompetence, pravomoci a odpovědnosti, nemá konkrétní zařazení v organizační struktuře a není jasná jeho role v sociálním prostředí firmy.
- Je zlé, když právě v důsledku předem nenastavených kompetencí a nepřesně zadaných úkolů jsou pracovníci trestáni za jejich neplnění, a obviňováni z neefektivního naplňování firemních cílů.

- Je pro firmu zničující, když přizpůsobuje nějakou pozici, která neodpovídá jejímu zaměření, přijatému zaměstnanci nebo jsou vytvářena funkčně nadbytečná pracovní místa.
- Když ve firmě chybí přesně stanovená pravidla a postupy, kterými se činnost firmy řídí, zavládne chaos.

Mezi další důsledky je možné zařadit demotivaci pracovníků, porušování pracovní morálky, nedostatečnou koordinaci, pozdní reakce na vnější změny, zvýšené firemní náklady (Cejthamr a Dědina, 2010).

Co se týká počtu organizačních úrovní, s každou další hierarchickou úrovní rostou firmě náklady a komplikuje se komunikace a tok informací. Při snížení počtu organizačních úrovní jsou sice minimalizovány tyto komunikační a informační problémy, na druhou stranu mohou častěji vznikat nedostatky při řízení a plánování firemní činnosti (Kubíčková a Rais, 2012).

## **2.1 Typy organizačních struktur**

Vývoj organizačních struktur historicky probíhal od jednodušších po složitější, kdy mezi základní typy patří liniová, liniově-štabní, funkcionální, divizní a maticová (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 203).

### **2.1.1 Liniová organizační struktura**

V této struktuře je patrný princip nadřízenosti a podřízenosti mezi útvary, kdy je jeden z ostatních útvarů ostatním nadřazen. Výhodou liniové struktury je zřetelné rozdělení hierarchického uspořádání (nadřízený, podřízený), snadná centralizace pravomocí, rychlé rozhodování a nejpevnější organizační vztahy. Nevýhodou jsou zejména vysoké nároky na vedoucí jednotlivých pracovišť, kteří do jisté míry musí mít znalosti ze všech oblastí činnosti firmy (Smejkal a Rais, 2013).

### **2.1.2 Liniově-štabní organizační struktura**

Tuto strukturu tvoří linie a štáb, kdy linie zajišťuje řízení úseků včetně štábu a štáb, který nemá pravomoc rozhodovat, pomáhá vedoucím v linii s plánováním, organizováním a poradenstvím. S růstem firmy roste přetížení vedoucích pracovníků a množství informací. Je to především z důvodu nekontrolovatelného růstu počtu štabních útvarů, čímž se zvyšuje nepřehlednost organizační struktury a narušení principu hierarchicky odpovědného

vedoucího. Tato situace může být provázena také konflikty mezi vedoucími pracovníky a přímými podřízenými (Dědina, 2018).

### **2.1.3 Funkcionální organizační struktura**

Hlavním principem této organizační struktury je zmírnění vysokých nároků na vedoucího pracovníka tím, že je nahrazen několika specializovanými vedoucími s jasně vymezenými kompetencemi. Výhodou této struktury je přesně určená odpovědnost. Mezi nevýhodami se uvádí vyšší počet útvarů na horizontální úrovni, a tím pádem více nadřízených pro jednoho pracovníka, což přináší problémy s koordinací, komunikací a rozmělněním zodpovědností. Tento typ organizační struktury je finančně náročnější než předchozí typy a udržitelný tam, kde nároky vnějšího prostředí nejsou výrazně dramatické a často se měnící, např. státní správa, sociální služby (Kubíčková a Rais, 2012).

### **2.1.4 Divizní organizační struktura**

Divizní organizační struktura je tvořena částečně samostatnými pobočkami – divizemi. Rozděleny jsou například podle místa působení (různá města v rámci republiky) nebo podle typu výroby či poskytované služby. Každá pobočka má vlastní provozně-technický, obchodní a finanční úsek, což umožňuje pružné jednání ve vztahu k zákazníkovi. Nevýhodou tohoto uspořádání může být nízká koordinace jednotlivých divizí a možná ztráta kontroly vrcholového vedení nad pobočkami. Naopak relativní samostatnost vůči mateřské firmě může být pozitivní, protože umožňuje vyšší flexibilitu a odpovědnost za výsledky (Smejkal a Rais, 2013).

### **2.1.5 Maticové organizační struktury**

Maticová organizační struktura v sobě propojuje prvky funkcionální a divizní struktury. Charakteristické jsou pro ni dva typy útvarů – funkční a úkolové. Mezi funkční patří např. výzkum, nákup, výroba, marketing. Úkolové útvary se zaměřují na určitý projekt nebo na řešení konkrétního problému. Toto organizační schéma je typické pro velké farmaceutické a strojírenské firmy nebo také pro výzkumná centra při vysokých školách (Kubíčková a Rais, 2012).

## **2.2 Faktory ovlivňující organizační strukturu firmy**

Neexistuje jednoduchý způsob, jak rozpoznat, kterou organizační strukturu má daná firma zvolit. Řešení je vždy individuální, vychází ze strategického plánování firmy a je ovlivněno

několika faktory. Podle Blažka (2014) jsou těmito faktory strategie, kterou organizace sleduje; technologie, skrze které realizuje svoje produkty; oblast, ve které firma působí; velikost firmy a firemní kultura.

Cejthamr a Dědina (2010) zmiňují na prvním místě vliv prostředí firmy, dále její strategii, velikost, technologie a vliv konkurence.

### 2.2.1 Prostředí firmy

Tento ovlivňující faktor vychází z charakteristiky Burnse a Stalkera, kteří na základě sledování dvaceti anglických průmyslových podniků stanovili dvě formy organizování systému – mechanický a organický.

Mechanický způsob organizace je účinný v prostředí, které je spíše neměnné, s jasně danými pravidly, vymezenými úkoly a kompetencemi pracovníků, jako např. na úřadech, v odděleních výroby. Naopak v prostředí, kde se situace mění, je vyžadován kreativní přístup zaměstnanců, samostatnost při plnění úkolů a zapojování do rozhodování, je vhodné použít organický systém, který obtojí v nestálém prostředí, jako jsou např. vědecká pracoviště, výzkumné laboratoře (Cejthamr a Dědina, 2010).

Na výzkum Burnse a Stalkera navázali Lawrence a Lorsch, kteří popsali vliv prostředí a organizačního systému na výkon firmy. Zaměřili se na pozorování tří částí firem – výrobní, výzkumnou a odbytovou a zjistili, že každá část rozvíjí svoji organizační strukturu podle vlastního prostředí. Dále definovali dvě charakteristiky popisující vliv prostředí na organizování v rámci podniku - diferenciaci a integraci. *„Diferenciace popisuje rozsah, v jakém se organizace rozděluje od oddělení lišících se manažerskou orientací a strukturou. Stupeň diferenciaci pak přímo úměrně závisí na počtu těchto oddělení. Integrace je stupeň spolupráce mezi jednotlivými odděleními.“* (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 184).

### 2.2.2 Strategie firmy

Také strategie velmi úzce souvisí se strukturou organizace, někdy až tak výrazně, že v případě příležitosti k rozšíření firmy zvolí firma předefinování a přestavění struktury. Strategie je chápána jako způsob chování firmy navenek, což v sobě zahrnuje jak vnitřní hodnoty, postoje a principy, neboli poslání firmy, tak soubor různých očekávání a předpokladů, které vyplývají ze vztahu k okolnímu prostředí, tedy vize firmy, kam směřuje a čeho chce dosáhnout (Cejthamr a Dědina, 2010).

Poslání, vize a strategické cíle tvoří strategický záměr firmy, na který navazují postupové kroky, vedoucí ke stanovení priorit, na co se chce firma v daném období při svém rozvoji zaměřit (Fotr a kol., 2017).

Cejthamr a Dědina (2010, s. 184) podrobněji popisuje čtyři typy strategií, k jejichž definování dospěl analýzou velkých severoamerických firem Alfred Chandler. V závěru své práce poznamenal, že „*struktura následuje strategii.*“ Tento výrok je možné chápat tak, že např. firma při plánovaném výrazném geografickém rozšíření bude muset zásadně přestavět svoji strukturu z funkční na divizní. Stejně jako firma expandující na trhu výrazným navýšením druhů a typů výrobků, pokud v minulosti měla pouze úzký sortiment.

Stručný popis jednotlivých typů strategií:

- Obránce se zaměřuje na vylepšení stávajícího stavu. Vše, co se již osvědčilo, se podle možností vylepšuje. Jeho přístup je velice účinný, ale účelností se nezabývá. Vyhýbá se rizikům, používá direktivní řízení. Tento přístup je úspěšný při stabilním vnějším prostředí trhu.
- Výzkumník se neustále soustředí na nové možnosti. Při tušení šance uspět na trhu s novým přístupem, službou, výrobkem začíná experimentovat s možnostmi uspět u stávajících i nových zákazníků. Tato strategie je úspěšná při dynamickém vnějším tržním prostředí a využívá především divizních organizačních struktur.
- Analyzátor kombinuje obě předcházející strategie. Orientuje na účinnost a účelnost, analyzuje dosavadní přínosy a budoucí příležitosti. Základní činnosti řeší jako obránce. Pro nové možnosti na trhu ale používá těžkopádné a nepřiměřené postupy. Neopouští základní činnost, pokud vidí nové zlepšení (posun) jako efektivní, bude je realizovat. Tento typ přístupu využívá především maticové struktury řízení organizace.
- Zpátečníka v přístupu charakterizuje především nejistota. Vnímá změny na trhu, ale nereaguje optimálně. Dochází zde k neprovázanosti mezi firemní strategií a organizační strukturou. Firemní opatření se dělají podle krátkodobých požadavků. Tyto podniky se nepřizpůsobují změnám a nachází se v krizi.

Obecně lze však říci, že neexistuje jediný správný organizační vzor a nejlepší organizační uspořádání je to, které dané firmě vyhovuje nejlépe v konkrétní situaci (Cejthamr a Dědina, 2010).

Blažek (2014) zdůrazňuje, že organizační struktura není cílem, ale prostředkem k naplnění cílů firmy, které určují její směřování a stávají se hlavní součástí firemní strategie. Po určení oblastí, na které se chce firma zaměřit a zvolení služeb nebo produktů, které chce nabízet, následuje volba některé z tzv. generických strategií:

- strategii prvenství v nákladech volí firmy, které kladou důraz na úspory v rozsahu. Při velkém objemu produkce mohou snižovat režijní náklady a nabízet produkty za nižší ceny, což zvyšuje poptávku. Tato strategie funguje v hromadných výroбах a stabilních podmínkách. V organizační struktuře předpokládá vyšší stupeň organizovanosti, podrobné předpisy pro plnění úkolů a kontrolu vedoucího (funkcionální organizační struktura),
- strategie odlišení je volena tam, kde je vyžadováno pružné přizpůsobování měnícím se podmínkách na trhu, tvůrčí zapojení výkonných pracovníků a kde se firma zaměřuje na inovativní projekty a unikátní výrobky či služby za vyšší ceny. Organizační struktura počítá s vysokou specializací pracovníků, což vede ke vzniku divizí a snížení stupně organizovanosti,
- strategie zaměření je charakterizována jako snaha o realizaci jedné z předchozích strategií s tím, že se zaměřuje na úzké tržní prostředí. To je také jediný určující faktor při tvorbě organizační struktury.

### 2.2.3 Velikost firmy

Mezi velikostí firmy a pojetím její organizační struktury je velmi úzká souvislost. V menší firmě je pravděpodobné, že organizační struktura nebude příliš složitá, s malou dělbou práce, vztahy budou spíše neformální a bude převažovat demokratický styl řízení.

Ve firmách s vyšším počtem zaměstnanců se prohlubuje dělba práce, formalizují se vztahy v kontextu hierarchického uspořádání (nadřízený, podřízený), zvyšuje se potřeba kontroly a více se projevuje souvislost mezi organizační strukturou a efektivitou práce.

S růstem firmy dochází k větší specializaci a rozšíření nabídky produktů (Blažek, 2014).

### 2.2.4 Technologie

Technologie je mechanismus výroby nebo také proces, který zahrnuje i znalosti a prostředky nutné k dokončení přeměny firemních vstupů na výstupy (Dědina a Cejthamr, 2010).

Kubíčková a Rais (2012) uvádí obecný popis technologií jako tvorbu, zavádění a zdokonalování výrobních postupů. Dále tento obecný popis doplňuje o souhrn výrobních

a služebních prostředků dané firmy. Konkretizuje, že se jedná také o prostředky, které firma používá pro účely výroby nebo poskytované služby. Technologií se rozumí také firemní know-how. Dostupná a používaná technologie patří k základním faktorům úspěšnosti firmy.

Technologie používané firmou mají přímý vliv na její fungování i způsob organizace.

Tuto souvislost mezi technologií a organizačním systémem zkoumala přímo v praxi výrobních firem Joan Woodwardová a rozdělila technologie do tří základních kategorií:

- technologie kusové výroby – vyrábí se podle aktuální jedinečné poptávky konkrétního zákazníka (toto je případ firmy a projektu v praktické části této práce),
- technologie sériové výroby – standardizovaná výroba, výrobky nejsou zcela přizpůsobeny podle konkrétního zákazníka (např. automobilky),
- technologie kontinuální výroby – automatizovaná strojní výroba, velké množství výrobků, třeba i na sklad (např. ropné, chemické rafinerie).

Kontinuální výroba je pak nejvíce komplexní výrobní strategií, naopak kusová výroba je z tohoto úhlu pohledu nejméně komplexní. Tímto výzkumem chtěla původně Woodwardová zjistit, zda existují nějaké universální manažerské principy, což tento výzkum neprokázal. Naopak se zjistilo, že manažeři ve firmách nedodrží důsledně ani jeden princip managementu, tedy technologie určuje systém organizace, což někteří autoři zpochybňují (Cejthamr a Dědina, 2010).

### **2.2.5 Firemní kultura**

Podle Blažka (2014) je firemní kultura velmi významným prvkem pro sestavování organizační struktury. Určuje prostor pro jednání pracovníků, kteří pomocí ní prosazují svoje zájmy (profesní, mocenské, osobní). Vzniká postupně a spontánně, na základě zkušeností a zvyklostí z minulosti, je také ovlivněna budoucími činnostmi a událostmi, nově přichozími zaměstnanci, nově vznikajícími situacemi a kontaktem se zákazníky. Do firemní kultury patří hodnoty, postoje a normy chování, které jsou vlastní všem zaměstnancům a jsou patrné nejen uvnitř firemního prostředí, ale i navenek ve formě chování k zákazníkům, v propagaci firmy. Svoji spontánností se firemní kultura liší od písemných firemních norem, které vznikají uměle, aby pomáhaly plnit pevně stanovené cíle organizace.



Hroník (2013, s. 61) popisuje firemní kulturu jako „soubor sdílených předpokladů a očekávání, které se vztahují ke sdíleným hodnotám, principům, představám o budoucnosti, a jsou uplatňovány při řešení každodenních situací.“ Od firemní kultury, která je poměrně stabilní a odolává změnám, odlišuje firemní klima, které zrcadlí aktuální situaci ve firmě a je reakcí na konkrétní událost v ohraničeném časovém období.

### 3 STYLY VEDENÍ ORGANIZACE

Horváthová, Mikušová a kol. (2019) popisuje styl vedení firmy jako způsob, kterým management přistupuje k řízení a řešení problémů. Klasickou typologií je členění na styl autoritativní, demokratický a liberální.

Pět základních stylů uvádí Plamínek (2018), který rozlišuje řízení direktivní, formální, liberální, týmové a rutinní.

#### 3.1 Autoritativní styl řízení

U tohoto stylu řízení rozhoduje vedoucí pracovník sám, podřízení mu pouze dodávají informace potřebné k rozhodovacímu procesu, kterého se přímo neúčastní. V takovém případě je důležitá formální respektovaná autorita vedoucího a přesné zadávání, plnění a kontrola úkolů (Horváthová, Mikušová a kol., 2019).

#### 3.2 Demokratický styl řízení

Pro tento styl řízení je charakteristické vyšší zapojení podřízených do rozhodování, mají možnost se vyjádřit, věcně diskutovat a přinášet svoje návrhy, přičemž vedoucí pracovník si ponechává odpovědnost za konečné rozhodnutí. Výhodou je větší zapojení pracovníků do řešení problému, nevýhodou je vyšší časová investice do diskuzí (Horváthová, Mikušová a kol., 2019).

#### 3.3 Liberální styl řízení

Liberální styl ponechává pracovníkům volnost, která vede k jejich samostatnosti v rozdělování práce a v pracovních postupech. Tato samostatnost je do jisté míry výhodou, může ale vést k tápání a nevykonnosti v situacích, kdy je vedení zapotřebí (Horváthová, Mikušová a kol., 2019).

Podle Plamínka (2018, s. 134) je „*liberální řízení charakteristické zbrklým nabízením práv a odpovědnosti podřízeným. Lidé nepřipraveni na odpovědnost dokáží zpravidla velmi rychle vytvořit pozoruhodný chaos.*“ Manažer vyznávající tento styl řízení může být zpočátku oblíbený, avšak v dlouhodobém horizontu pravděpodobně převáží špatné výsledky práce celého týmu.

## 4 FUNKCE A ROLE MANAŽERA

Práce manažera je velmi různorodá a ovlivňují ji mnohé vnitřní a vnější faktory jako např.:

- povaha dané organizace, její filozofie a velikost,
- typ dané struktury,
- aktivity a úkoly, které jsou zde zahrnuty,
- technologie a metody prováděné práce,
- povaha zaměstnanců,
- stupeň, na kterém manažer v organizaci působí (Cejthamr a Dědina, 2010).

Manažer je chápán jako řídicí (vedoucí) pracovník, který má na starosti určitou skupinu lidí ve firmě. I když se v dnešní době již nestává, že by manažer pouze vedl a podřízený jen poslouchal rozkazy, je jeho funkce ve firmách velmi důležitá. Manažer vytváří svým spolupracovníkům prostor pro samostatnou kreativní práci, motivuje je k další činnosti a efektivnímu nakládání s časem, deleguje úkoly včetně zodpovědnosti za jejich splnění, často také vede výběrová řízení a hodnotící pohovory s pracovníky. Podle stupňů řízení lze manažery rozdělit do tří skupin:

- manažeři první linie vykonávají vedoucí funkci na nejnižší úrovni firmy (např. mistr výroby, vedoucí prodejny, primář oddělení),
- střední manažeři bývají spojkou mezi liniovými a vrcholovými manažery, vyrovnávají tlak z horních a dolních pater firmy, předávají a třídí informace směrem k vrcholovým manažerům,
- vrcholoví manažeři (top management) reprezentují organizaci navenek a řídí ji jako celek. U malých firem je často majitel firmy také jejím ředitelem, u větších firem jsou tyto pozice odděleny (Blažek, 2014).

V malých a rodinných firmách se velmi často stává, že role manažera a majitele firmy se prolíná, není jasně vymezena a strukturována. Může docházet k problémům s delegováním úkolů, kdy úkol je zadán zaměstnanci bez potřebných odborných kompetencí. Druhým extrémem je nevyvážené přetěžování zaměstnanců, kteří se dříve osvědčili (Pavlica, Jarošová a Kaiser, 2015).

V rodinných firmách je vhodné, aby jejich zakladatelé, kteří již dosáhnou penzijního věku, neopouštěli zcela vybudovanou organizaci a plnili velice přínosnou roli koučů či mentorů (Martelová, 2017).

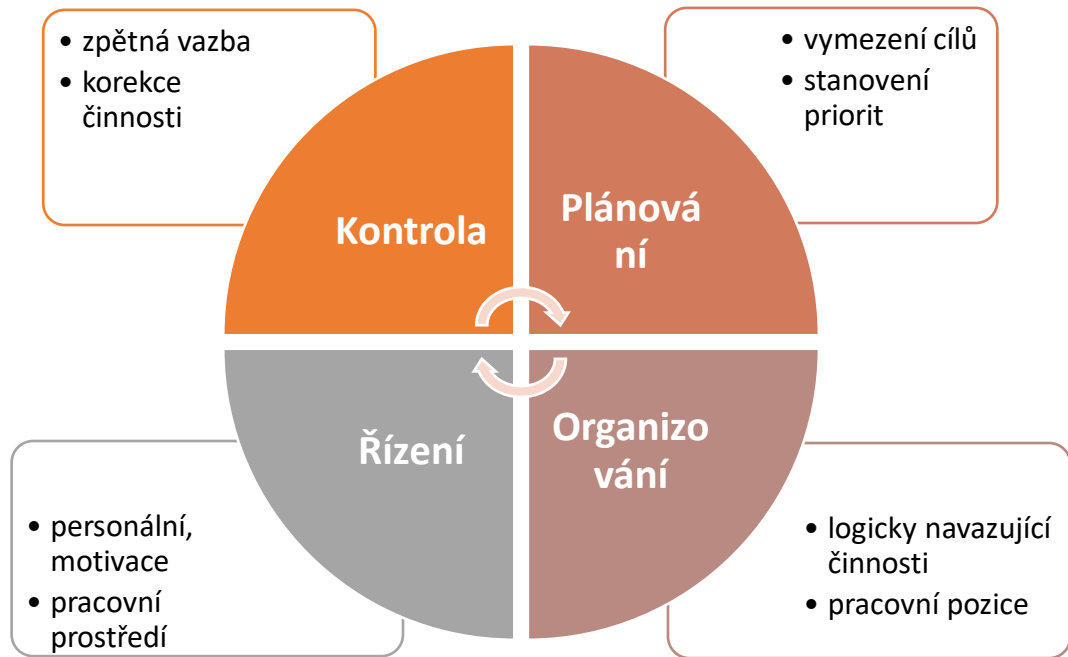
## 4.1 Funkce manažera

Podle Blažka (2014) jsou v současné době manažerské funkce rozděleny do oblastí plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrolování. Činnosti, které manažer ve své práci vykonává, pojmenovává jako manažerský (řídící) cyklus, ve kterém se cyklicky opakují vzájemně provázané a podmiňující se oblasti – rozhodování, ovlivňování a kontrolování.

Šajdlerová a Konečný (2007) řadí mezi základní funkce plánování, organizování, operativní řízení a kontrolu, mezi funkce průběžné rozhodování, koordinování, regulování, vedení lidí, motivování, komunikování a jako funkce zabezpečovací pojmenovává zabezpečení informacemi, prostředky a zabezpečení personální.

Podle Janišové a Křivánka (2013) mezi základní manažerské funkce patří:

- plánování, tedy vymezení cílů a jejich sdílení se zaměstnanci takovým způsobem, aby je dobře pochopili a dokázali určit priority své práce,
- organizování zahrnuje uspořádání jednotlivých dílčích aktivit v organizaci tak, aby tvořily logický celek, ať už jde o organizační strukturu, uplatnění rolí a pozic, volba vhodných stylů řízení,
- řízení v oblasti personálního obsazení, motivace zaměstnanců, pracovního prostředí firmy,
- kontrola, kdy má manažer k dispozici soubor metod určených k dosahování firemních cílů.



Obrázek 1 Manažerský cyklus (vlastní zpracování dle Janišová a Křivánek, 2013)

Armstrong (2020) zmiňuje jako důležitou praktickou dovednost manažera umění zadávat práci, což znamená co nejpřesněji vysvětlit, co je potřeba udělat, popsat postup, jak to udělat (zejména pokud jde o nový úkol) a do kdy je zapotřebí práci dokončit.

Karásek (2017) doporučuje rozdělení činností a úkolů podle tří kritérií na důležité, urgentní a delegovatelné. Zároveň upozorňuje na skutečnost, že důležitý úkol nemusí být urgentní a naopak. Toto rozdělení je stěžejní pro stanovení priorit.

Pokud jde o zadávání práce na novém úkolu, doporučuje Armstrong (2020) držet se tohoto postupu:

- vysvětlit, co je třeba udělat,
- úkol prakticky předvést,
- nechat pracovníka, aby si úkol vyzkoušel,
- kontrolovat, zda postupuje správně.

Plamínek (2017) upozorňuje na velmi časté případy nejasného zadávání práce, což vede k demotivaci pracovníků a potom je to manažer, kdo neumožní podřízenému práci.

Aby byl manažer pro firmu přínosem, měl by obsáhnout všechny tyto činnosti:

- definovat práci, kterou mají jeho podřízení v týmu vykonat,

- vědět, jak dosáhnout nejlepších výsledků a jak pracovníky motivovat,
- připravit kompetenční profily jednotlivých pracovních pozic a vybrat vhodné pracovníky,
- zadat práci nebo požádat pracovníky o splnění úkolu (Armstrong, 2020).

## 4.2 Role manažera

Většina autorů se při definování manažerských rolí opírá o koncepci vytvořenou již v sedmdesátých letech 20. století Henry Mintzbergem. Tuto zjednodušenou koncepci nastínil Mintzberg na základě studie skutečné práce manažerů. Pojmenoval deset manažerských rolí, které rozdělil do tří oblastí práce manažera:

- interpersonální - manažer jako vůdce, vedoucí a propojovatel,
- informační - manažer jako dohlížitel, šířitel informací a mluvčí,
- rozhodovací – manažer jako podnikatel, napravovatel poruch, rozdělovatel zdrojů a jednatel (Blažek, 2014; Cejthamr a Dědina, 2010).

Geropp (2014) k manažerským rolím přidává manažera jako nositele vize, který o ní mluví často a opakovaně, poprvé již při výběrovém pohovoru, a to proto, aby včas zjistil, zda nově přijatý pracovník vizi upřímně přijal. Poznamenává, že ne všechny pracovníky je možné pro firemní vizi získat. Potom je pro obě strany lepší se rozejít.

Základním předpokladem úspěšného manažera je schopnost efektivně řídit lidi. Manažerský styl a chování manažera výrazně ovlivňuje výkonnost podřízených a atmosféru v týmu. Manažer je zodpovědný za rozpoznání a rozvoj potenciálu svých zaměstnanců, jeho chování a osobní předpoklady k vedení lidí jsou ovlivněny jeho povahovými vlastnostmi, předchozími zkušenostmi a odbornými dovednostmi (Cejthamr a Dědina, 2010).

Mezi další ovlivňující faktory řadí Cejthamr a Dědina (2010) také typ organizace, ve které je manažer zaměstnán, osobní hodnoty a předpoklady, s jakými přistupuje k lidem, osobní zkušenosti z předchozího firemního prostředí a příležitost, zda se setkal s alternativním stylem vedení než tím, který si vybral za vlastní.

## 5 VÝBĚR A ADAPTACE NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ

Vzhledem k tomu, že praktická část této práce bude věnována rozšíření podnikání malé rodinné firmy, je důležité nastínit základní teoretické přístupy k získávání a výběru zaměstnanců. Tomuto kroku předcházelo provedení analýzy potřebnosti firmy, jejímž cílem bylo zjistit, kolik nových pracovníků konkrétní kvalifikace a praxe je potřeba získat.

Armstrong a Taylor (2015) uvádí jednotlivé kroky, které vedou k personálnímu rozšíření firmy:

- Definování požadavků zahrnuje zejména popisy pracovních míst ve firmě (popř. popisy pracovních profilů) a také specifikace konkrétních požadavků na nově přijímané zaměstnance. Mezi požadavky na zaměstnance lze zařadit znalosti, dovednosti, schopnosti či praxe nutné pro výkon nabízené pozice.
- K oslovování uchazečů je možné využít vlastní webové stránky, zprostředkovatelské agentury, doporučení od jiných firem, stávajících zákazníků a zaměstnanců, profesní sociální sítě, inzerce a úřady práce.
- Vyřizování žádostí uchazečů probíhá v návaznosti na způsob, který firma zvolila pro oslovování potenciálních zaměstnanců. Prvním krokem je zpracování došlých žádostí o pracovní pozici a životopisů, následuje sestavení seznamu uchazečů vhodných pro pozvání na pohovor. Roztřídění žádostí je výsledkem porovnání dostupných informací o uchazečích získaných z životopisů s vymezenými požadavky na zaměstnance.
- Vedení pohovoru s uchazeči, testování a posuzování uchazečů – cílem této fáze výběru nových zaměstnanců je předpovědět, s jakou mírou úspěšnosti bude daný uchazeč práci vykonávat. Pohovor s uchazečem by měl probíhat osobně, strukturovaně a individuálně. Další možností posouzení vhodnosti uchazeče je testování, což je charakteristické pro určité profese (např. profesionální řidiči, policisté, vojáci).
- Získávání referencí - z pohledu bývalého zaměstnavatele nejde o právní povinnost, ale spíše o morální povinnost či přirozenou praxi. K vyžádání informací o předchozí pracovní zkušenosti, výkonnosti a spolehlivosti uchazeče dochází na základě životopisu a osobního pohovoru. Rizikem může být nepravdivá poškozující reference nebo naopak lživě pozitivní reference z důvodu nekorektních firemních vztahů (ať již jedním nebo druhým směrem).

- Kontrolování žádostí uchazečů je důležitou součástí výběrového řízení, neboť určité procento uchazečů uvádí nepřesné, chybné či úmyslně lživé informace o svém vzdělání, praxi, dovednostech a minulých zaměstnáních. Takové uchazeče je možné odhalit důsledným ověřováním uvedených informací, požadováním potvrzení o předchozím zaměstnání, výpisu z rejstříku trestů apod.
- Potvrzení nabídky zaměstnání je závěrečnou fází výběru zaměstnance. Doporučuje se, aby před podpisem pracovní smlouvy budoucí zaměstnanec úspěšně absolvoval lékařskou prohlídku a byl smluvním lékařem uznán zdravotně způsobilým pro výkon dané pracovní pozice.
- Sledování nového zaměstnance probíhá obvykle v průběhu celé zkušební doby s cílem zjistit, jak se nový zaměstnanec zapojil do firemního fungování, jak plní zadané úkoly, přijímá zpětnou vazbu od kolegů, zda přijal firemní hodnoty a způsob, jakým firma komunikuje se zákazníky.

Plánování personálního obsazení firmy se děje v krátkodobém (s výhledem na jeden rok) nebo dlouhodobém (obvykle na tři roky dopředu) horizontu, a to v okamžiku, kdy má manažer zodpovězeny následující dotazy:

- V jaké oblasti budeme podnikat, jaké jsou naše plány, nové projekty?
- Jak náročná bude tato činnost?
- Jaký obrat plánujeme a kolik k tomu potřebujeme přijmout lidí?

Ve velkých firmách poté HR manažer odhaduje potřebný počet lidí, které je nutné přijmout v určitých profesích. V malých firmách o přijetí nových pracovníků rozhoduje pověřený manažer společně s majitelem (jednatelem) firmy a vedoucími jednotlivých úseků.

Krátkodobé plánování se dělá s výhledem na jeden rok, a kromě počtu zaměstnanců se stanovuje i způsob jejich organizace – na jaké místo v organizační struktuře budou zařazeni, kdo bude jejich vedoucí, co to bude znamenat pro následné proškolení manažera, zda je nutné vytvořit nějakou novou pozici, která ve firmě doposud nebyla (Janišová a Krivánek, 2013).

## **5.1 Definování požadavků na nového zaměstnance**

Před výběrem nového zaměstnance je důležité komunikovat tuto skutečnost se stávajícími zaměstnanci ve firmě, stanovit časový horizont pro výběrové řízení a naplánovat zaškolení



a vedení nově přijatého pracovníka během zkušební doby. Před podáním inzerátu je velmi důležité sestavit konkrétní požadavky na nového zaměstnance:

- znalosti, které musí mít uchazeč, aby mohl vykovávat práci,
- dovednosti a schopnosti vhodné pro danou pozici,
- chování nutné k úspěšnému začlenění do firemní kultury,
- odborná příprava – odpovídající vzdělání a další vhodné kurzy,
- praxe – dosud získané pracovní zkušenosti,
- specifické požadavky související s budoucí náplní práce,
- zvláštní požadavky, jako např. práce v noci, nutnost absolvování stáží v zahraničí (Armstrong a Taylor, 2015).

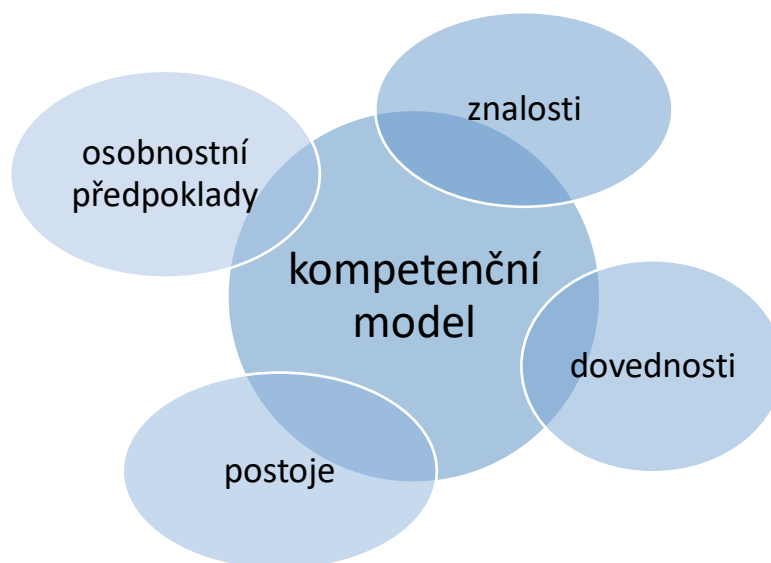
Popis pracovního místa je důležitým vyjádřením vztahu zaměstnance k organizaci. Co všechno by měl tento popis zahrnovat je vyjmenováno v následujícím přehledu:

- název a účel pracovního zařazení,
- co nejkonkrétnější popis činnosti, kterou bude zaměstnanec vykonávat (pracovní náplň),
- umístění této pozice v organizační struktuře a z toho plynoucí kompetence a odpovědnosti,
- požadované znalosti a dovednosti (včetně specifických a vysoce odborných úkolů),
- pracovní podmínky a pracovní pomůcky (Janišová a Křivánek, 2013).

Nejen ve velkých podnicích, ale i v malých firmách, je přínosné vypracovat tzv. kompetenční model. Ten může usnadnit nejen přijímání nových pracovníků, ale také zmapování potřebných znalostí, schopností a dovedností pro výkon dané činnosti ve firmě. Pomáhá zjistit, zda má firma na správných místech správné lidi, popřípadě zda na základě zjištěných popisů musí změnit organizační strukturu a přeřadit pracovníky v rámci firmy na jiná místa. Neméně důležitou úlohu plní kompetenční model při hodnocení pracovníků, rozvíjení jejich potenciálu a plánování jejich profesního růstu, dalšího vzdělávání a kariérního postupu. Jeho pomocí lze také identifikovat slepá místa a nedostatky ve firemní strategii (Janišová a Křivánek, 2013).

Podle Shoovera lze kompetenci chápat jako souhrn znalostí, dovedností, postojů či osobních předpokladů člověka. Zahrnuje v sobě popis jednotlivých profesí ve firmě a k nim přiřazených kompetencí neboli způsobilostí vykonávat činnost, na kterou se firma zaměřuje. Jednotlivé kompetence lze uspořádat do souborů podle několika typů:

- osobnostní kompetence určují, jaký typ chování je vhodný na konkrétní pozici a zahrnuje např. orientaci na výkon nebo výsledek, schopnost řešit problémy, systematicky plnit úkoly, rozhodovat se pod tlakem,
- odborné průřezové kompetence, které jsou důležité při odborném zaměření určité činnosti, např. znalost cizího jazyka, ovládání počítačového programu, řízení nákladního automobilu,
- specifické odborné kompetence nutné pro výkon vysoce specializované činnosti ve firmě, jako např. personální řízení, strategické plánování výroby, organoleptické zkoušky (Janišová a Křivánek, 2013).



Obrázek 2 Kompetenční model (vlastní zpracování dle Shoovera, Janišová a Křivánek, 2013)

Pro sestavení kompetenčního modelu se někdy používá také pětistupňová škála Dreyfusova modelu pro odborné kompetence, která byla bratry Dreyfusovými publikována již v roce 1980, stále však nabízí inspiraci. Tuto škálu je možné shrnout do následujících oblastí:

1. Nováček, který se na své pozici řídí jasně danými pravidly, není požadováno samostatné rozhodování, vypracovává přesně zadané úkoly a nepřemýšlí v souvislostech.
2. Pokročilý začátečník má již vhled do souvislostí, k zadaným úkolům přistupuje s větším nadhledem.
3. Kompetentní znamená, že již pracovník dokáže sám plánovat vlastní práci a stanovit si postupy, jak bude naplánovanou práci vykonávat, efektivně využívá pracovní dobu a šetří síly tam, kde lze vykonávat rutinní činnost.
4. Dovedný pracovník je schopen stanovit si priority v různých fázích pracovního procesu a dokáže posoudit, zda skutečně zvládl dokončit vše, co si naplánoval.
5. Expert má vytvořeno intuitivní chápání a vhledy do situace, dokáže vnímat všechny souvislosti a průběžně je vyhodnocovat na základě svých analytických schopností. Ke své práci již nepotřebuje pravidla a přesně stanovené postupy, nedělá mu problém činit náročná rozhodnutí (Janišová a Křivánek, 2013).

Je v zájmu nejen manažera, ale i celé firmy, aby byl potenciál jejích pracovníků plně využíván a rozvíjen, což vede ke vzájemné spokojenosti a snižuje riziko vyhoření a fluktuace zaměstnanců. Zaměstnanci zažívají pocit většího naplnění a smyslu z odvedené práce, manažer zase dobré fungování firmy (Armstrong, 2020).

Když už si dá firma práci se sestavením kompetenčního modelu, doporučuje se využívat ho v celém životním cyklu zaměstnance ve firmě, tedy při přijímání nového pracovníka, při pravidelném hodnocení, při zvažování kariérního postupu nebo zvýšení finančního ohodnocení, a také v situaci, kdy manažer firmy zvažuje stanovit svého následovníka (Janišová a Křivánek, 2013).

## **5.2 Vypsání výběrového řízení a sběr žádostí**

Vypsáním výběrového řízení firma zveřejňuje požadavky na konkrétní pracovní pozici, obvykle prostřednictvím inzerátu, který umístí na vlastní webové stránky, sociální sítě nebo jiná média, jako jsou různé pracovní portály, noviny či časopisy, ale také rozhlas či televize. V malých firmách se upřednostňuje získání nového zaměstnance na základě doporučení od stávajících zaměstnanců nebo spolupracujících firem, ve větších firmách lze nahlédnout do interní databáze nebo předat požadavky personální agentuře (Janišová a Křivánek, 2013).

Po zveřejnění inzerátu následuje sběr žádostí a výběr vhodných kandidátů, kteří obdrží pozvání k osobnímu výběrovému pohovoru. Po posouzení životopisů a motivačních dopisů je dobré rozdělit je do tří skupin:

- na uchazeče, kteří mají předpoklady pro nabízenou pozici, splňují všechny stanovené požadavky zveřejněné v inzerátu a budou pozváni na osobní pohovor,
- na uchazeče, kteří nespĺňují všechny požadavky, ale budou vhodní jako náhradníci, pokud nebudou vybráni žádní uchazeči z první skupiny,
- na uchazeče, kteří nejsou vhodní na nabízenou pozici, a bude jim odeslán zamítací dopis.

Po celou dobu vedení výběrového řízení je nutné jednat v souladu se zákonem o ochraně osobních dat (Janišová a Křivánek, 2013).

### 5.3 Výběrový pohovor

Po definování firemních potřeb pro získání nových zaměstnanců a úspěšném vytipování vhodných uchazečů v rámci předchozích kol výběrového řízení, následuje výběrový pohovor. Ten je vynikající možností ověření dosud získaných informací z životopisů a motivačních dopisů. Především jde o fázi, ve které je možné ověřit, zda uchazečovy schopnosti a dovednosti odpovídají kompetenčnímu modelu konkrétní pracovní pozice. Zjednodušeně jde o to, aby nabízená pozice vyhovovala uchazeči a zároveň tento uchazeč vyhovoval představám firmy (Srpová, 2020).

Armstrong a Taylor (2015) popisují výběrový pohovor jako přesně zacílenou a efektivní komunikaci pro získání informací o uchazečově kariéře a osobnosti. Je důležité se na pohovor dobře připravit, aby bylo možné ho efektivně řídit a mít jeho jednotlivé fáze pod kontrolou. U kvalitního výběrového pohovoru je vhodné držet se následujících bodů:

- obsah – příprava otázek k získání požadovaných informací,
- vztah – navodit dobrou atmosféru, která umožní pojmenovat uchazeči nejen silné, ale i slabé stránky,
- kontrola – schopnost sebekontroly, udržení hranic a struktury probíhajícího pohovoru.

### 5.3.1 Příprava

V rámci přípravy na pohovor je nutné se rozhodnout, jaký typ rozhovoru zvolit. Může být použit nestrukturovaný, tedy volně plynoucí, nebo strukturovaný, který obsahuje striktně danou posloupnost otázek a informací. Srpová (2020) doporučuje zvolit polostrukturovaný rozhovor, který kombinuje výhody z obou předchozích typů, tzn. mít osnovu otázek a informací a zároveň dát prostor pro spontánní průběh rozhovoru.

Armstrong (2020) navrhuje rozdělení pohovoru na začátek, střed a konec. Počáteční fáze je prostorem pro přivítání a zklidnění uchazečů, poděkování za zájem o pohovor a navození příjemné atmosféry. Není nutné dlouze hovořit o firmě a pracovní náplni, na to bude čas v dotazech na závěr. Tato část pohovoru by měla zabrat nejmenší množství času, cca 5 % z celkového času. Střední části pohovoru by mělo být věnováno nejvíce prostoru, zhruba 80 % celkového času a měla by být zaměřena na sběr informací o uchazeči, popis jeho motivace, silných a slabých stránek, dosavadní praxi, vzdělání, osobnostní předpoklady. Na konci, kterému by mělo být věnováno asi 15 % celkového času, přichází prostor pro dotazy uchazečů, které mohou manažerovi napovědět, kolik toho uchazeč o firmě předem zjistil a zda má o práci skutečný zájem. Jestliže se uchazeč jeví jako nevhodný pro danou pozici, je dobré pojmenovat, že se jeho předpoklady neshodují s potřebami firmy, naopak je-li uchazeč vhodný, doporučuje se zjistit, kdy by mohl do pracovního poměru nastoupit a vyžádat si svolení s vyžádáním referencí od současného či minulého zaměstnavatele. Závěrem je důležité popsat, co se bude dít dál, domluvit se na způsobu vyrozumění uchazeče, zda byl na pracovní místo přijat a co bude potřeba dodat za dokumenty.

### 5.3.2 Vedení pohovoru

Pro vedení úspěšného výběrového pohovoru je nutné mít konkrétní dovednosti, jejichž výčet bych z vlastní zkušenosti doplnil o kvalitní humor, který by neměl chybět pro odlehčení atmosféry.

Na začátku je vhodné vytvořit příjemnou a přátelskou atmosféru, která povzbudí zájemce o pracovní místo k plynulé a otevřené komunikaci. Armstrong a Taylor (2015) nedoporučují myšlenku některých manažerů o přínosu stresových pohovorů, tyto jsou kontraproduktivní. Atmosféra pohovoru by měla zůstat formální, nikoliv však nátlaková. Už během pohovoru je nutné dodržovat firemní kulturu komunikace – řeč těla, přirozený oční kontakt, povzbuzující přitakávání a samozřejmě obecné zásady etikety při formálních jednáních.

Klíčovou dovedností je také kladení vhodně nasměrovaných otázek k získání objektivních odpovědí. Nezbytnou součástí pohovoru je aktivní naslouchání, které zahrnuje jak vyslechnutí uchazečových odpovědí, tak ověřování, zda jsme sdělenému správně porozuměli. Kladené otázky by měly mít logickou posloupnost s návazností na průběžně získávané informace od uchazeče. Pro efektivní průběh pohovoru je nutné udržet kontrolu a usměrňovat uchazeče v případě, že svými odpověďmi odbíhá od tématu a struktury pohovoru. Nedílnou součástí je zapisování důležitých poznámek, nikoliv zaznamenávání celého rozhovoru. Poznámky mají sloužit k porovnání jednotlivých uchazečů a zjištění, zda uchazečovy předpoklady odpovídají stanoveným kritériím pro danou pozici.

Účelem výběrového řízení je rozhodnutí, který z uchazečů nejlépe splňuje firemní požadavky. Jako důležitou součást pohovoru zmiňuje také poskytnutí informací o tom, jak firma pracuje, na co se zaměřuje, jaké jsou její hodnoty, co může uchazeči nabídnout. V neposlední řadě je pohovor místem prvního setkání s možným budoucím zaměstnancem, proto je důležité založit přátelský vztah pro co nejsnadnější začlenění do firemního prostředí. Při pohovoru bychom se neměli dopustit diskriminace na základě pohlaví, věku, atd. (Srpová, 2020).

### 5.3.3 Závěrečné rozhodnutí

Aby se mohl manažer rozhodnout pro výběr nového pracovníka z vhodných uchazečů, kteří obstáli v celém procesu výběrového řízení, měl by si na závěr umět odpovědět na tři zásadní otázky:

1. Může tento uchazeč vykonávat tuto konkrétní práci na požadované úrovni?
2. Má správnou motivaci, aby tuto práci vykonával dobře?
3. Jaká je pravděpodobnost, že nový zaměstnanec zapadne do stávajícího týmu a budeme spolu všichni dobře vycházet? (Armstrong, 2020)

A ještě jeden velmi zajímavý postřeh, který Armstrong (2020, s. 127) řadí ve své publikaci do rámečku nazvaného „*Moudrá slova*“ – výběrový pohovor je v jistém slova smyslu iniciačním rituálem a jako takový by nikdy neměl být podceňován. Uchazeči přichází ve svém nejlepším oblečení, s nadšením pracovat ve vybrané firmě a s cílem vzbudit respekt u těch, kteří pohovor vedou. Oproti tomu tazatelé málokdy oblečou svůj nejlepší oblek, snaží se chovat povýšeně, aby si získali respekt a málokdy jsou nadšeni představou, že by tento konkrétní uchazeč u nich ve firmě pracoval.

## 5.4 Adaptace zaměstnanců a plán zaškolování

Plán zaškolování nových zaměstnanců pomáhá v orientaci nejen novému pracovníkovi, ale umožňuje strukturovat úkoly, které má nový pracovník zvládnout v určitém časovém období. Manažer má tak přehled o tom, jak se zaměstnanec začleňuje do kolektivu, o jeho samostatnosti, dodržování pravidel, plnění postupně zadávaných úkolů.

Kvalitní proces zaškolování výrazně přispívá k udržení zaměstnanců a snižuje fluktuaci pracovníků ve firmě. Součástí zaškolení je seznámení pracovníka s hodnotami firmy a průběžné ověřování, zda jim zaměstnanec rozumí, jedná a přemýšlí v souladu s nimi a nese vizi firmy i navenek směrem k zákazníkům. To může manažer zjišťovat pozorováním, formálním rozhovorem se zaměstnancem, během krátkých motivačních rozhovorů, konzultací s jeho kolegy. Dobrým zdrojem informací jsou neformální rozhovory během týmových setkání. Pro manažera je důležité průběžně ověřovat, zda zaměstnanci znají hodnoty firmy, souzní s nimi a dávají jim smysl. Stejně tak pro zaměstnance může být důležité přemýšlet nad tím, zda hodnoty firmy jsou stále tím, proč si danou firmu vybral a zůstává v ní pracovat. Hodnoty mohou být silným motivačním činitelem a smyslem práce (Geropp, 2014).

Mnoha autory managementu je proces adaptace chápán již jako součást rozvoje zaměstnance. Janišová a Křivánek (2013) však uvádí, že je úzce spjat s procesem výběru zaměstnanců a umožňuje posoudit, jak úspěšný tento výběr byl a jak se během zkušební doby zaměstnanec vyrovnává s novými pracovními úkoly a začleňuje se do firemního prostředí. Plán adaptace se u různých firem liší jednak dobou, po kterou je nutné, aby zaměstnanec zvládl naskočit do pracovního procesu, jednak tím, zda je mu přidělen garant, mentor nebo průvodce, se kterým může zaměstnanec konzultovat požadavky, které má během zkušební doby splnit.

Inspirací mohou být jednotlivé prvky, které jsou z pohledu nového zaměstnance při jeho adaptaci stěžejní:

- Kvalitní popis pracovního místa umožňuje zaměstnanci orientaci v organizační struktuře firmy, ze které plynou jeho zodpovědnosti a pravomoci, ale také přehled, na koho se má s čím obracet, kdo je jeho přímý nadřízený, a kterých aktivit ve firmě se má účastnit.
- Soubor základních informací o firmě, její historii a struktuře, která zaměstnanci přináší přehled o základních údajích a kontaktech.

- Větší firmy pořádají pro nově nastupující zaměstnance úvodní seminář, během kterého se seznámí s hodnotami, posláním, firemní kulturou, což výrazně usnadňuje jejich pozdější začlenění do kolektivu.
- Mentoring program slouží novým pracovníkům k získávání rad a doporučení od služebně starších kolegů. Takového mentora si ve větších firmách může nově příchozí zaměstnanec sám vybrat podle oblasti, ve které se chce dále profilovat. V menších firmách je mentorem obvykle kolega v kanceláři, popř. vedoucí nějakého úseku, do kterého byl pracovník přijat.
- Tzv. „Buddy“ je člověk, který je nováčkovi přidělen těsně před jeho nástupem a provází ho sociálním prostředím firmy. Jedná se spíše o neformální roli, která po několika týdnech končí nebo přechází do role budoucího mentora.
- Začlenění nového pracovníka do skupiny talentů probíhá tam, kde má firma velké ambice, vytváří prostředí pro rychlý růst potenciálu pracovníků v rámci inovativních projektů a je tedy žádoucí vysoký výkon, kreativní myšlení a dodání sebevědomí.
- Role nadřízeného je velmi důležitá pro zajištění bezpečného prostředí a vtažení nového pracovníka do života firmy. Tím je možné předcházet fluktuaci pracovníků již během zkušební doby a zajistit, že pracovník brzy zažije pocit, že někam patří a je ostatními kolegy přijímán. Nadřízený společně s mentorem vede krátké motivační pohovory v průběhu zkušební doby a na jejím konci provádí vyhodnocení procesu adaptace a doporučuje/nedoporučuje pokračování spolupráce (Janišová a Křivánek, 2013).



## 6 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

Motivování pracovníků prošlo za poslední desetiletí velkou proměnou. Souvisí to zejména s rozdílným očekáváním lidí nastupujících do zaměstnání a jejich vztahem k práci. Manažeři proto opouští tradiční pojetí role motivace a hledají jiné efektivní motivátory. Lze konstatovat, že metoda cukru a biče nefunguje nebo jen velmi krátkodobě, např. při nastartování změny chování s cílem zvyšování osobní úrovně pracovníka (Marciano, 2014).

Blažek (2014) popisuje motivaci jako psychologické příčiny lidského jednání. Motiv je potom konkrétní způsob jednání člověka ve snaze dosáhnout určitého cíle. Motivy jsou děleny na biogenní, který vedou k uspokojování základních lidských potřeb (fyziologické potřeby a potřeba bezpečí) a sociogenní, tedy orientované na uspokojování vyšších potřeb, jako je potřeba sounáležitosti, úcty a seberealizace.

### 6.1 Proces motivace

Motivace je složitý proces, skrze který lze pracovníky přimět k tomu, aby se vydali směrem v souladu s cíli firmy, ve které pracují, aby byli všichni spokojeni – firma dosahuje rozvoje a pracovníci rozvíjí svůj potenciál. Přitom důležitou roli hraje nejen finanční ohodnocení, dobré pracovní podmínky nebo systém benefitů, ale především osobnost manažera, který je s pracovníky v denním kontaktu. Cílem motivační strategie je dostat ze zaměstnanců co nejlepší pracovní výkon, nejen pouhé splnění zadaného úkolu (Armstrong, 2020).

Geropp (2014) zmiňuje ve své knize souvislost mezi motivací pracovníků a pyramidou potřeb, kterou sestavil Abraham Maslow do pětistupňové škály. Popisuje, že pracovníky, kteří se nacházejí na některém z prvních čtyř stupňů pyramidy, lze motivovat prostřednictvím vnějších motivů. Tato motivace je účinná, ale není dlouhodobá. V momentě, kdy je určitá potřeba uspokojena, pracovní výkon klesá a k jeho povzbuzení je nutný další vnější impulz. Uspokojená potřeba již dále není motivací. Na pátém stupni je již motivace vnitřní, kterou si dodává sám pracovník tím, že vykonávaná práce jej naplňuje, baví ho, záleží mu na ní. Tento motivátor je dlouhodobý a překoná i situace, kdy pracovní tým není zrovna ideální a plat příliš vysoký.

Tabulka 1 Rozdělení potřeb podle A. Maslowa v souvislosti s motivací zaměstnanců  
(vlastní zpracování dle Geroppa, 2014)

Potřeba	Co konkrétně motivuje	Typ motivace
SEBEREALIZACE	pracovníka motivuje samotná práce, záleží mu na ní, dává mu	vnitřní
INDIVIDUÁLNÍ POTŘEBY	motivací je chvála a uznání	vnější
SOCIÁLNÍ POTŘEBY	fajn kolegové, příjemná pracovní atmosféra	vnější
POTŘEBA JISTOTY A BEZPEČÍ	zajištění domova a finančních prostředků	vnější
ZÁKLADNÍ POTŘEBY	fyzický stav, dostatek financí na běžný život	vnější

Motivační proces má tři složky – cíl (to, o co se člověk snaží), úsilí (jak moc se snaží) a vytrvalost (doba, po kterou se snaží). Motivace je impulzem k činnosti, která míří k předem vytyčenému cíli a tím k uspokojení potřeb. Dlouhodobě neuspokojené potřeby vedou k frustraci, vyhoření pracovníka a opuštění pracovního místa. Již při výběru nových zaměstnanců je důležité myslet na způsoby jejich motivování. Pokud chce manažer dosáhnout dlouhodobé spokojenosti pracovníků, volí způsoby podněcující jejich vnitřní motivaci. Pastí tak mohou být i nejlépe propracované benefity, neboť vedou k posilování vnější (krátkodobé) motivace a individualismu, nikoli k podpoře týmového ducha firmy (Armstrong, 2020).

## 6.2 Typy motivace

Pro praktické využití ve firmách se nejčastěji používá dělení na vnější motivaci, kdy stimuly přicházejí zvenčí (ocenění, pochvaly, tresty, finanční odměny a jiné benefity) a vnitřní motivaci, kdy jsou pracovníci motivováni vlastní prací, která jim dává smysl a váží si toho, že jsou součástí úspěchu firmy. Geropp (2014) k vnitřní motivaci poznamenává, že může být narušena vnějšími motivátory, jako jsou finanční odměny a jiné benefity, neboť ty snižují přirozenou aktivitu lidí, pro něž je práce smyslem života a naplněním potřeby seberealizace. Pro takové pracovníky může být urážkou domnělá představa nadřazeného, že pracují pro odměnu více než bez ní. Rizikem, kdy manažer láká zaměstnance na výhody, benefity a nadstandardní jednání, může být poškození vlastní firmy. Lidé totiž fungují tak, že začnou

myslet na svůj vlastní prospěch a o týmový výkon se nestarají. Takový pracovník potom přestává být pro firmu prospěšný.

Blažek (2014) dodává, že stejný vnější podnět může vyvolat u různých pracovníků naprosto rozdílnou reakci. Manažeři se dostávají do situací, kdy i na jednoho pracovníka v různých časových obdobích působí stejný motivátor rozdílně.

### 6.3 Motivační teorie

Pro lepší pochopení fungování motivace byly vypracovány motivační teorie, které jsou rozčleněny do dvou skupin:

- teorie zaměřené na poznání motivačních příčin, kam patří např. již zmíněná teorie hierarchie potřeb, ale také teorie tří kategorií potřeb, teorie dvou faktorů,
- teorie zaměřené na průběh motivačního procesu, kam se řadí např. teorie očekávání, spravedlivého odměňování nebo teorie zesílených vjemů (Blažek, 2014).

Také Armstrong (2020) se věnuje popisu motivačních teorií, na které se v posledních letech zaměřuje mnoho výzkumných projektů. Dříve oceňovaná metoda cukru a biče ustoupila do pozadí, neboť byla založena hlavně na vyzdvihování odměn a trestů, tedy působila hlavně na vnější motivaci. Ta je sice poměrně rychle dostupná, nemá však dlouhodobý účinek. Pro dlouhodobou výkonnost jsou rozhodující vnitřní motivační faktory, které přímo souvisí se samotnou prací a pracovním prostředím. To může být pro manažery velmi silný motivační nástroj, neboť pracovní prostředí přímo ovlivňují.

V novodobé éře managementu patří mezi nejpoužívanější motivační teorie následující dvě:

- teorie cíle předpokládá, že pracovníci jsou motivovanější, pokud jsou jim stanoveny konkrétní a přiměřeně obtížné cíle, dostávají ke svému pracovnímu výkonu pravidelnou zpětnou vazbu a ta je směřuje k dosahování vyšších cílů (k vnitřní motivaci),
- teorie očekávání říká, že lidé jsou motivováni, když jsou pro ně srozumitelné cíle, o které usilují a zároveň důvěřují svým schopnostem, že stanovených cílů dosáhnou a budou za to náležitě odměněni. Aby byla finanční odměna dlouhodobým motivátorem, musí pracovníci rozumět souvislosti mezi vynaloženým úsilím a odměnou. Platí také, že čím vyšší je odměna, tím větší je vynaložené úsilí.

Motivace je ještě účinnější, když se potká představa manažera o fungování pracovníka s tím, jak chápe svoji roli ve firmě sám pracovník (Armstrong, 2020).

#### 6.4 Přístupy manažerů k motivaci, motivační nástroje

Jak již bylo řečeno v úvodu této kapitoly, manažeři přistupují k motivování lidí ve firmách různě, většinou však sáhnou k některému z následujících přístupů:

- oceňování lidí znamená důvěřovat a investovat do jejich potenciálu, zapojit je do života firmy, připomínat jim poslání, hodnoty a vizi, jejíž jsou součástí,
- finanční motivace nepůsobí na všechny pracovníky stejně, někteří autoři dokonce zpochybňují její účinnost, zejména v dlouhodobém horizontu. Nicméně peníze jsou stále prostředkem k uspokojování různých cílů pracovníků (od zajištění kvalitního bydlení, auta, dovolené až po podporu studia dětí, investic do budoucnosti atp.), pro některé jsou jediným hmatatelným prostředkem uznání,
- nefinanční faktory jsou z pohledu manažera lépe uchopitelné, než přerozdělování odměn a zvyšování platu. Patří sem uznání ve formě pozitivní zpětné vazby, zařazení do inovativního projektu, veřejná pochvala, pozornost ve formě poukázek na wellness, voucherů na večeri. Ocenění celého týmu je často vyjádřena formou společné akce (večeře, výletu, večírku). Dále sem patří prostor pro úspěch, prostor pro kariérní růst a příležitosti k osobnímu rozvoji (Armstrong, 2020).

Podobně pojímá přístup k motivaci pracovníků Blažek (2014), který popisuje tři skupiny motivačních nástrojů, kterými se mohou manažeři inspirovat:

- ocenění práce, kam řadí plat, nepeněžní odměny ve formě různých benefitů a morální ocenění,
- podmínky práce v oblasti materiálního zabezpečení a příležitostí ke společenským aktivitám firmy,
- práci samotnou – účast na konferencích, kariérní růst, zajímavé firemní projekty, motivační programy a další vzdělávání.

Na základě experimentů konstatoval Simpson, že pouhé zlepšení pracovních podmínek je pro zaměstnance jen krátkodobou motivací a pro dlouhodobou motivaci jsou nutné i další

faktory, jako profesní růst, seberealizace a smysluplnost vykonávané práce (Galanou a kol., 2011)

Jak tedy účinně motivovat svoje pracovníky, aby byli spokojení, přínosní pro firmu a zůstávali v ní dlouhodobě?

- Posadit správného pracovníka na správné místo.
- Zvolit systém spravedlivého odměňování k povzbuzení vnitřní motivace.
- Často připomínat vizi, poslání a hodnoty firmy.
- Umožnit, aby se pracovníci podíleli na úspěchu firmy (Geropp, 2014).

## 7 ZAMĚSTNANECKÝ POMĚR

Armstrong a Taylor (2015) popisují zaměstnanecký poměr jako spolupráci zaměstnavatele se zaměstnancem, který charakterizuje vzájemná závislost a prospěch obou stran. Kromě formálního vymezení pracovní smlouvou je chápán také jako nepřetržitý neformální proces, který se odehrává při jakékoli interakci mezi oběma stranami. Východiskem zaměstnaneckého poměru je dohoda, ve které se zaměstnavatel zavazuje vyplácet odměnu za řádně odvedenou práci. Tato dohoda je po přijetí zaměstnance stvrzena písemnou smlouvou, která je v souladu s příslušnými zákony. Zároveň platí, že smluvní vztah může existovat i při absenci písemné smlouvy.

### 7.1 Právní aspekty (zaměstnanci, firma)

Obě strany smlouvy mají zákonné povinnosti a práva. Zaměstnavatel vyplácí peněžní odměnu, zajišťuje bezpečnost práce a vhodné pracovní prostředí, zaměstnanec se zavazuje k dodržování firemních pravidel, směrnic a dokumentů a zároveň k poctivosti, poslušnosti a loajalitě (Armstrong, 2015).

Zaměstnavatel je povinen ve vztahu k zaměstnancům a ke státu dodržovat následující platnou legislativu:

- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění,
- zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti,
- zákon č. 309/2006 Sb., o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, v platném znění,
- Nařízení vlády o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí,
- zákon č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění, v platném znění,
- zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, v platném znění,
- zákon č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění, v platném znění,

- Vyhláška č. 125/1993 Sb., kterou se stanoví podmínky a sazby zákonného pojištění odpovědnosti organizace za škodu při pracovním úrazu nebo nemoci z povolání,
- zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, v platném znění,
- a řadu dalších legislativních norem (Srpová, 2020, s. 116).

Pro účely této práce je nutné zmínit dvě právní úpravy, které jsou podstatné pro výkon činnosti firmy řešené v praktické části:

- zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví, v platném znění,
- Vyhláška č. 252/2004 Sb., v platném znění kterou se stanoví hygienické požadavky na pitnou a teplou vodu a četnost a rozsah kontroly pitné vody.

## 7.2 Pracovní a mimo pracovní poměr

Pracovní poměr je zahájen podpisem pracovní smlouvy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Pro účely této práce je pominuta výše zmíněná možnost pracovního vztahu bez písemné smlouvy.

Pracovní smlouva musí dle Zákoníku práce obsahovat následující body – druh práce, místo výkonu práce a den nástupu do práce. Mimo tyto povinné náležitosti může smlouva obsahovat i další ujednání, jako např. o zkušební době, o době trvání pracovního poměru, o vysílání zaměstnance na pracovní cesty, o pracovní pohotovosti, o mzdě a o konkurenční doložce (Srpová, 2020).

Nebylo-li dohodnuto jinak, je pracovní poměr sjednaný na dobu neurčitou. Na dobu určitou pak nesmí být sjednán na déle než tři roky, přičemž prodloužit je možné maximálně dvakrát (sjednání, první prodloužení, druhé prodloužení). Po uplynutí této doby přechází smlouva na dobu neurčitou nebo je se zaměstnancem ukončen pracovní poměr. Je-li sjednána zkušební doba, nesmí být delší než 6 měsíců u vedoucího pracovníka nebo delší než 3 měsíce u řadového zaměstnance (Srpová, 2020).

Ujednání o konkurenční doložce upravuje období od ukončení pracovního poměru po dobu jednoho roku, kdy bývalý zaměstnanec nesmí vykonávat činnost shodnou s činností u bývalého zaměstnavatele. Za to mu bývalý zaměstnavatel poskytuje přiměřenou peněžitou částku (Hospodářská komora, 2018, [online], komora.cz).

## Druhy smluv

V obecném pojetí jsou definovány dva typy smluv, které již v roce 1994 pojmenovaly Rousseauová a Wade-Benzoniová. Jedná se o smlouvy transakční, ve kterých jsou přesně formálně vymezeny požadavky na pracovní výkon a peněžitou odměnu, a smlouvy relační, které jsou spíše neformální s abstraktními ustanoveními. Tyto dva typy někdy doplňuje tzv. psychologická smlouva, která je chápána jako soubor nepsaných očekávání mezi jednotlivými zaměstnanci a zaměstnavatelem (Armstrong a Taylor, 2015).

Pro účely této práce budou brány v potaz pouze smlouvy transakční, tedy formálně jasně vymezené. Pracovní poměr může být sjednán na plný nebo zkrácený úvazek. O zkrácený úvazek jde v případě, kdy pracovní doba je kratší než 40 hodin týdně. Tato může být rozvržena do pěti pracovních dnů nebo do menšího počtu dní. Ze zákona (Zákoník práce, § 241, odst. 2) mají nárok na zkrácený úvazek těhotné ženy, osoby pečující o dítě mladší 15 let a osoby pečující o jinou osobu, která je závislá na cizí pomoci. Žádost těchto zaměstnanců o zkrácený pracovní úvazek může zaměstnavatel odmítnout jen z vážných důvodů, které musí doložit, jinak mu při odmítnutí žádosti hrozí pokuta ve výši až 300 000 Kč (Šariková, 2020, [online], mesec.cz).

Z pohledu zaměstnavatele může být v některých případech vhodnější uzavřít s nově nastupujícím zaměstnancem mimo pracovní poměr. Zákoník práce uvádí tyto možnosti – dohodu o provedení práce a dohodu o pracovní činnosti.

Dohoda o provedení práce (DPP) je vymezena rozsahem maximálně 300 odpracovaných hodin v daném kalendářním roce. Výhodou DPP je skutečnost, že nepřesáhne-li příjem měsíčně 10 000 Kč, platí se pouze daň, ale nikoli zdravotní nebo sociální pojištění.

Dohoda o pracovní činnosti (DPC) je sjednána v případě, kdy rozsah práce přesáhne 300 hodin za rok. Pokud zaměstnanec vydělá na DPC méně než 3000 Kč měsíčně, platí pouze daň a nikoliv zdravotní a sociální pojištění (Srpová, 2020).

Firma si může najmout dodavatele (živnostníka) a uzavřít s ním smlouvu, která nesmí naplňovat znaky tzv. švarcsystému. Tento název je odvozen od podnikatele Miroslava Švarce, který v 90. letech 20. století propustil všechny zaměstnance své firmy, kteří pro něj následně začali pracovat na živnostenské listy. Tímto krokem ušetřil na zdravotním a sociálním pojištění. Stát poté tento způsob obcházení zákonů zakázal. Mezi hlavní znaky švarcsystému patří situace, kdy:

- zaměstnavatel nepřímou či přímo ukládá úkoly, řídí a kontroluje živnostníka,



- živnostník má obdobné postavení ve vztahu k firmě jako zaměstnanec,
- firma poskytuje živnostníkovi materiál, pracovní pomůcky a stroje potřebné pro výkon práce,
- vztah mezi živnostníkem a firmou je dlouhodobý a živnostník vykonává práci pouze pro jednu firmu (Srpová, 2020).

Zákoník práce určuje zaměstnavateli, že má svoji činnost zajišťovat především svými zaměstnanci v pracovním poměru. Pokud pracuje živnostník pro více firem, kde nepoužívá jejich vybavení, jde o správný smluvní vztah. Když ale pracuje pouze pro jednu firmu a naplňuje znaky švarcsystému, jde o obcházení zákona a krácení daňové povinnosti. Zaměstnavateli hrozí pokuta až 10 mil. Kč. Výše uvedené nezakazuje outsourcing, kdy je zadána činnost k provedení jiné firmě, pokud nenaplňuje tato činnost znaky švarcsystému (Srpová, 2020).

### 7.3 Dokumenty organizace

Součástí pracovní smlouvy je povinnost zaměstnance dodržovat interní dokumenty platné v dané firmě. Mezi tyto dokumenty patří např. organizační a podpisový řád, předpisy BOZP a vnitřní směrnice. Organizační řád stanovuje základní koncepci a řízení firmy, popisuje předmět činnosti, zodpovědnosti a pravomoci jednotlivých zaměstnanců, organizační strukturu, a další. Podpisový řád stanovuje pravidla pro podepisování firemních dokumentů (výstupů) a také schvalování přijatých dokumentů (Janišová a Křivánek, 2013).

Povinností firmy je zajistit svým zaměstnancům bezpečnost a ochranu zdraví při práci a zároveň splnit legislativní požadavky na tuto oblast. Každý zaměstnanec je odpovědný za dodržování těchto postupů, ve kterých musí být řádně proškolen. O tomto proškolení musí být ve firmě veden záznam s podpisy všech zaměstnanců. Dokumentace musí obsahovat, jakým způsobem zaměstnanci pracují v potenciálně nebezpečných situacích (používání osobních ochranných pracovních prostředků, bezpečnost při manipulaci s elektrickými zařízeními, s těžkými nebo neskladnými předměty, s nebezpečnými nebo toxickými látkami), jak mají řešit mimořádné události (únik nebezpečné látky, požár, nehoda, zranění) (Armstrong a Taylor, 2015).

Každá firma má dle svého zaměření činnosti stanoveny vnitřní směrnice, které popisují, jak mají pracovníci postupovat a co mají dodržovat při výkonu své náplně práce. Jsou také

komunikačním nástrojem a předchází nedorozumění, kdo co jak myslel. Standardizují různé pracovní postupy, což má velký význam při vzájemné zastupitelnosti (když dva dělají totéž, není to vždy totéž). Směrnice se týkají např. řízení služebního vozu, pracovní doby, dodržování předepsaného pracovního oděvu, proplácení stravného, pracovních výjezdů).

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 8 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

### 8.1 Historie a vývoj

Firma XY, s.r.o. (dále XY) byla založena v roce 2003. Navázala na předchozí odbornou činnost zakladatelů, kteří dlouhé roky rozvíjeli technologie na dezinfekci pitné vody v rámci jiné firmy. Po několika profesních neshodách v oblasti pracovních postupů, výběru metod a chemických přípravků pro dezinfekci vody, se zakladatelé firmy rozhodli vydat vlastní cestou. Jedná se o firmu malou, spíše rodinného typu, stojící na pevných hodnotách, jako je vzájemný respekt a důvěra, profesionalita, kvalita převažující nad kvantitou, poctivost podnikání.

XY se specializuje na pomoc zákazníkům s minimalizací mikrobiologického rizika vodních systémů a optimalizaci provozu vodních systémů. Především jde o pomoc zdravotnickým zařízením v oblasti prevence a snižování rizika vzniku nozokomiálních legionelóz. Mezi další klientelu patří léčebná zařízení, domovy pro seniory, bytové domy, bazény, sauny.

Podnik je držitelem osvědčení o odborné způsobilosti k výkonu speciální dezinfekce podle paragrafu 58 zákona č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví.

XY založili ZPst. a ZPml. (otec a syn). Přestože společnost s úspěchem zaměstnává i nerodinné příslušníky, je především tvořena jako firma rodinná.

Vznik firmy navázal na předchozí odbornou práci jejího zakladatele. Ten se věnoval mimo jiných oborů i problematice vodních systémů již od 80. let minulého století. Byl hlavní technický řešitel prvního většího zachyceného výskytu legionelózy u nás – IKEM 1998.

Právní forma společnosti : Společnost s ručením omezeným (s.r.o.)

Firma byla založena s 50% majetkovým podílem ZPst. a 50% ZPml.. V roce 2009 se v rámci změny vlastnické struktury stal jediným majitelem ZPml.

Počet členů statutárního orgánu: 2

Jednatelé jsou od založení firmy neměnní: oba zakladatelé

## 8.2 Činnost společnosti

Firma XY se specializuje na dodávky zařízení pro hygienické zabezpečení vody, primárně pro nemocnice, dále domovy pro seniory, lázeňská zařízení, rehabilitační ústavy, bytové domy, hotelové komplexy, věznice, průmyslové výrobní podniky a další. Tato zařízení firma vyvíjí, instaluje, servisuje a provozuje. Firma se svojí činností zapojuje do projektů stavebních firem v oblasti vnitřních vodovodních systémů, uplatňuje nejnovější přístupy ve fázi přípravy výstavby, poskytuje odborné konzultace investorům a budoucím provozovatelům staveb. Úzce spolupracuje s vedoucími technického zabezpečení budov a údržbou jednotlivých objektů.

Firma XY provádí monitoring nejen nových vnitřních vodovodů a případně audit – dle rozsahu realizace a požadavku investora či provozovatele. Nedílnou součástí pracovního zaměření je také diagnostika vodních systémů a pracovního prostředí. Na firmu se obracují stavební firmy, provozovatelé a investoři v případě havarijních stavů vodních systémů, které firma řeší ve spolupráci s odbornými laboratořemi (Zdravotní ústav se sídlem v Ostravě – s jeho sítí poboček na Moravě, Zdravotní ústav se sídlem v Ústí nad Labem – s jeho sítí poboček v Čechách, Orlická Laboratoř, Vojenský výzkumný ústav, s.p.).

Na výše uvedené činnosti firma zpracovává odborné zprávy a posudky, včetně soudně znaleckých.

Součástí pravidelné činnosti firmy XY je komunikace s krajskými hygienickými stanicemi při zastoupení zákazníků, nejčastěji s Krajskou hygienickou stanicí Jihomoravského kraje se sídlem v Brně, Krajskou hygienickou stanicí Zlínského kraje se sídlem ve Zlíně, Krajskou hygienickou stanicí Pardubického kraje se sídlem v Pardubicích, s hygienickou stanicí hlavního města Prahy, dále se Státním zdravotním ústavem se sídlem v Praze a s Národní referenční laboratoří pro legionely ve Vyškově .

Firma průběžně spolupracuje s mikrobiologickými a chemickými laboratořemi, i dalšími subjekty provádějícími speciální vyšetření vody, materiálů a zařízovacích předmětů vnitřních vodovodů, bazénových a saunových technologií (elektronový mikroskop, metalografické laboratoře).

Firma se od počátku svého založení věnuje také patentově-právní činnosti na poli vývoje optimalizace vodních systémů. Tato činnost je historicky spjata s osobou jejího zakladatele (sahá do 70. let 20. století), který je autorem 13 patentů a 7 užitečných vzorů (např.: Způsob

výroby teplé vody v tandemovém uspořádání, Vnitřní vodovod objektu ve spirálním provedení).

Se svými obchodními partnery vede firma XY odborné konzultace s výrobcí potrubí a prostředků pro hygienické zabezpečení vody ve vnitřních vodovodech nemocničních objektů a domovů pro seniory v České republice i v zahraničí (Spolková republika Německo, Finská republika, Slovenská republika).

Pro spolupracující firmy zajišťuje zkoušení nových technologií výrobců dílů a částí vnitřního vodovodu s vydáváním hodnotících zpráv.

Firma XY kooperuje s provozními úseky zákazníků při poradenství, diagnostice a navrhování opatření v oblasti vnitřních vodovodů a chladících okruhů, jde o předávání zkušeností a poznatků z monitorovaných objektů, zajišťování speciálních vyšetření materiálů potrubí po haváriích.

Dále se firma věnuje odběrům a vyhodnocování vzorků (akreditace pro odběr vzorků, speciální ochranná dezinfekce, dezinfekce a deratizace), tvorbě provozních řádů, monitorovacích plánů, auditů, generelů a znaleckých posudků a kontrolním odborným dohledům nad „mokrými provozy“ (wellness, rehabilitace).

### **Činnost z pohledu živnostenského úřadu**

- Inženýrská činnost v investiční výstavbě
- Činnost technických poradců v oblasti stavebnictví a energetiky
- Specializovaný maloobchod
- Testování, měření a analýzy
- Posuzování vlivů na životní prostředí
- Výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd

Výše uvedené předměty jsou po změně legislativy v roce 2009 zapsány jako: výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Později byl přidán na živnostenském úřadu další předmět - speciální ochranná dezinfekce, dezinfekce a deratizace - bez použití toxických nebo vysoce toxických chemických látek a chemických přípravků s výjimkou speciální ochranné dezinfekce, dezinfekce a deratizace v potravinářských a zemědělských provozech.

### 8.3 Činnost společnosti z pohledu legislativy

Firma XY disponuje osvědčením podle zákona č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví na provádění speciální ochranné dezinfekce. Dále musí při své práci dodržovat především Vyhlášku 252/2004 Sb., v platném znění, kterou jsou stanoveny hygienické požadavky na pitnou a teplou vodu a četnost a rozsah kontroly vody.

Tuto vyhlášku by měly dodržovat i výrobci a dodavatelé vody, což pokud se neděje, vznikají problémy v oblasti dodávek vody, s následujícím nutným jednorázovým či trvalým dezinfekčním či jiným zásahem. Díky dodržování této vyhlášky lze dosáhnout minimalizace rizika kolonizace legionelou a rizika nákazy legionelózou, především ve zdravotnických a sociálních zařízeních (tzv. nozokomiální nákaza).

Zdravotnická zařízení se z větší části snaží dodržovat stanovené limity vlastními silami. Nejčastěji se pokouší o termodezinfekci. Ta však nebývá příliš proveditelná ani účinná, navíc výrazně poškozuje potrubí vnitřního vodovodu vodovodní soustavy. Teprve po nezdařených pokusech se obrací na odborné firmy, jako je právě firma XY.

### 8.4 Poslání a vize společnosti, cíle společnosti

Posláním firmy XY je zajištění mikrobiologické kvality vody a její ekonomická optimalizace ve zdravotnických a sociálních objektech, kde dochází k výrobě a distribuci teplé pitné vody ke koncovému spotřebiteli (pacient, zaměstnanec, obyvatel domova pro seniory).

Jako svou vizi si firma XY stanovila zvýšení počtu zakázek ve zdravotnických zařízeních řízených přímo ministerstvem zdravotnictví, a upevnění pozice garanta zajištění mikrobiologické kvality vyráběné a distribuované teplé vody v dalších zdravotnických zařízeních.

Firma XY si chce udržet postavení na trhu jako vysoce odborná firma věnující se komplexní problematice rizik a optimalizaci provozování vodních systémů. Usiluje o trvale udržitelný rozvoj kvality vody, a to prostřednictvím širokého spektra nabízených služeb. Důraz klade na firemní kulturu s cílem zachování dobrých pracovních vztahů uvnitř firmy a preferuje partnerskou komunikaci jak mezi zaměstnanci a jednotlivými úseky, tak i se subjekty, které využívají nabízených služeb.

Firma také vyhledává nové příležitosti, zdokonaluje výrobní procesy a jejich efektivnost, kvalitu dodávaných zařízení a rozšiřuje nabídku svých služeb. Zásadním cílem je uspokojení potřeb všech zákazníků a jejich dlouhodobá spokojenost s kvalitou nabízených služeb. Proto je jedním z cílů firmy profesionální komunikace, budování důvěry a dlouhodobých vztahů.

Firma XY svoji činnost staví na těchto hodnotách: vzájemný respekt a důvěra, profesionalita, kvalita převažující nad kvantitou, poctivost podnikání.

Aktuálními strategickými cíli firmy XY jsou - úprava organizační struktury, zvýšení počtu zaměstnanců, delegování povinností na jednotlivé řídicí pracovníky, zlepšení PR a marketingové prezentace na internetu.

Všichni zaměstnanci firmy jsou nositeli vize a znají její poslání, což je velmi důležité pro dodržování firemních hodnot, jednotné vystupování navenek směrem k dodavatelům a zákazníkům a také pro motivaci zaměstnanců, kde převažuje vnitřní motivace, kterou je především smysluplnost vykonávané práce.

Mezi hlavní benefity firmy patří flexibilní pracovní doba, služební automobil, služební telefony a další technické vybavení (notebooky, pevné počítače, tiskárny), možnost homeoffice a sick day. Firma dbá na spokojenost svých zaměstnanců, jejich další vzdělávání, zlepšování pracovního prostředí, zvyšování bezpečnosti práce a na možnost seberealizace (postup řadového pracovníka na vedoucího).

## 8.5 PR aktivity, úspěchy a reference

- Vydávání odborných článků. Osvětová spolupráce s odbornými časopisy a organizacemi jako např. Topenářství, Český instalatér, Technická zařízení budov TZB-info.cz, Haustechnik - Slovensko).
- Využívání právně-patentových specialistů – přihlašování užitných vzorů a přihlášek vynálezů. ZPst. je autorem 13 patentů a 7 užitných vzorů (z pohledu stávajícího provozu firmy XY jde zejména o CZ patent č. 285923 – Zapojení systému pro přípravu teplé užitkové vody, Užitný vzor č. 25082 – Spirální rozvod vnitřního vodovodu, Užitný vzor č. 8309 – Kontrolní a vzorkovací zařízení).
- Školení a aktivní účast na odborných konferencích k provozu vodních systémů, pořádaných např. Slovenskou technickou univerzitou v Bratislavě, Společností techniky prostředí a Cechem topenářů a instalatérů.



- Cena ENERGY GLOBE AWARD – vítězství v české sekci kategorie voda v roce 2008 s komplexním technickým realizovaným projektovým řešením pavilonu PIO ve Fakultní nemocnici Hradec Králové.
- Do roku 2013 se firma spolupodílela s nadací Envioptimum pod záštitou Ministerstva životního prostředí na organizaci celorepublikové soutěže diplomových prací v oblasti životního prostředí, s úspěšně proběhlými 20 ročníky a celkem 355 zúčastněnými diplomovými pracemi.
- Reference – Masarykův onkologický ústav (MOÚ), Fakultní nemocnice Hradec Králové, Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů (NCO NZO), Nemocnice Pardubického kraje, SurGal Clinic, AGEL, Fakultní nemocnice Olomouc, Domov pro seniory regionu Brno-město, Institut klinické a experimentální medicíny (IKEM), Klatovská nemocnice, Nemocnice Strakonice, Oblastní nemocnice Kladno, Krajská nemocnice Pardubice, Nemocnice Litomyšl, Krajská nemocnice Ústí nad Labem, Nemocnice Boskovice, Nemocnice Nový Jičín, Vojenská nemocnice Olomouc, Stomacentrum - Zlín, Lázně Hodonín, Sanatorium Klímkovice, Sanatorium Jablunkov, Domov pro seniory Chválkovice-Olomouc, Rehabilitační ústav Brandýs nad Orlicí.

## 8.6 Analýza organizační struktury a pracovních míst

Ve firmě za dobu jejího působení (od roku 2003) bylo postupně zaměstnáno 14 pracovníků na různých pracovních pozicích. Na začátku podnikání firmu tvořili dva jednatelé a dva zaměstnanci. Postupně se firma rozrostla o dalších deset zaměstnanců, kdy zlomovým rokem byl rok 2009 s celkem osmi zaměstnanci. V následujících letech firmu opustili čtyři pracovníci, jejichž pozice byly v dalších letech postupně doplňovány. V současné době má firma celkem 10 zaměstnanců, a to na hlavní i mimo pracovní poměr. Na hlavní pracovní poměr jsou ve firmě zaměstnáni čtyři pracovníci ve věku od 38 do 80 let, z nichž dva jsou vedoucími pracovníky (vedoucí provozu a vedoucí vývoje), další dva pracovníci zajišťují základní činnosti firmy – administrativní, technickou a servisní činnost. Podle počtu zakázek a zejména při jejich souběhu firma využívá dalších šest pracovníků zaměstnaných na dohodu o pracovní činnosti a dohodu o provedení práce.

Analýza pracovních míst z pohledu genderového rozložení a dosaženého stupně vzdělání ukazuje, že ve firmě je zaměstnáno pět žen ve věku od 20 do 72 let a devět mužů ve věku od 18 do 80 let. Nejnižší stupeň vzdělání je nedokončené středoškolské, ve firmě dále pracují čtyři zaměstnanci se středoškolským vzděláním a devět s vysokoškolským vzděláním převážně technického zaměření.

Co se týká fluktuace pracovníků ve firmě, čtyři zaměstnanci zde pracují od jejího založení, čtyři pracovníci firmu opustili do roku 2010 a délka pracovního poměru je v současné době v rozmezí jednoho roku až osmnácti let.

Tabulka 2 Schéma vývoje počtu zaměstnanců a jejich úvazky

Kdo	Věk	Pracovní náplň	Úvazek %	Od - do
P1	80	O,A,T	100	2003
P2	44	O,A,T,S	100	2003
P3	40	A,T,S	100	2003–2010
U1	39	O,A,T,S	100	2003
S1	38	O,A,T,S	100	2010
J	35	A	100	2009-2009
F	78	T	30	2003
C	44	T	100	2003-2009
L	38	T	30	2008-2009
P4	72	A	30	2015
U2	38	T	30	2016
P5	20	A	30	2017
P6	43	A	30	2018
P7	17	T,S	30	2019

Vysvětlivky k tabulce 2:

Pracovní náplň:

O – obchodní činnost (získávání zákazníků)

A – administrativní činnost

T – technická činnost

S – servisně-montážní činnost

Firemní činnost zahrnuje následující oblasti - administrativní činnost, do které spadá příprava podkladů pro externí účetní firmu, evidence faktur vydaných, přijatých, drobných nákupů, příprava podkladů pro mzdy, písemná i osobní komunikace se zákazníky a dodavateli, vyhledávání nových zakázek, tvorba smluv, PR, dále technická činnost, jejíž hlavní součástí je vývoj technologií pro dezinfekci vody a optimalizaci vodních systémů zákazníků, provozní realizace dávkovacích systémů u zákazníků na místě i jako vzdálená zpráva dávkovacích zařízení a také správa firemní počítačové sítě. Servisní a montážní činnost zahrnuje montáž dezinfekčních zařízení a jejich servisování u zákazníků, dále odběry vzorků pitných, teplých i technologických vod na fyzikálně-chemické, mikrobiologické a jiné speciální rozborů prováděné v akreditovaných laboratořích. Součástí činnosti na každé pracovní pozici je pravidelná komunikace se zákazníky a dodavateli.

### **Popis stávajících pracovních pozic**

**Vedoucí provozu** – řídí celou firmu a je přímým nadřízeným každého pracovníka, koordinuje práci jednotlivých zaměstnanců, je zodpovědný za krátkodobé i dlouhodobé plánování a zastupuje firmu navenek. Organizuje a vede školení technicko-hospodářských pracovníků jednotlivých zákazníků. Vedoucí provozu zajišťuje také kontrolu finančních a obchodních činností firmy, podílí se na přípravě účetních podkladů pro externí účetní firmu, koordinuje plánování aktivit na jednotlivých zakázkách, komunikuje s managementem zákazníků a dodavatelů. Má na starosti také obchodní činnost, jednání se stávajícími zákazníky, vyhledávání nových zakázek, nastavování obchodních podmínek a uzavírání smluv. Připravuje finanční plány firmy na určité časové období, cashflow, vyhodnocuje, kontroluje splacení vydaných faktur, v případě nedodržení termínu splatnosti upomíná neplatiče, komunikuje s bankami. Vzhledem k tomu, že vedoucí provozu řídí, úkoluje a kontroluje všechny podřízené, je tento model firemního fungování při dalším navýšení zaměstnanců již nefunkční.

**Vedoucí vývoje** – nespadá pod vedoucího provozu, jeho hlavní náplní je rozvoj nových přístupů a technologií, inovativní a koncepční práce, dále odborná a vědecká komunikace, dohled nad tvorbou odborných článků a zpráv. Spolupracuje s vedoucím provozu při zadávání nových postupů, zkoušek technologií pro různé části firmy. V hierarchické struktuře je na stejné úrovni jako vedoucí provozu.

**Servisní pracovník** – ve spolupráci s vedoucím provozu a pracovníkem techniky plánuje servisní činnost na dávkovacích zařízeních u zákazníků, plánuje servis vozového parku, aby nedošlo k problémům s dopravou, komunikuje s pracovníky údržby zákazníků, připravuje servisní protokoly pro účely fakturace, odebírá kontrolní vzorky vody a zabezpečuje jejich převoz do laboratoří, objednává náhradní díly pro dávkovací a měřicí techniku, vede evidenci skladových zásob biocidů, čisticích prostředků, náhradních dílů, osobních ochranných pomůcek.

**Technický pracovník** – má na starosti především elektronickou techniku v celé firemní síti, tzn. počítačová firemní síť, vzdálené přístupy k dávkovacím stanicím v terénu, antivirové zabezpečení, dále tvoří dávkovací protokoly a předkládá je ke schválení vedoucímu provozu, ty jsou poté závazné pro servisního pracovníka. Konzultuje se zákazníky řešení technických problémů v kooperaci se servisním pracovníkem. Dále spolupracuje s externími dodavateli elektrotechnických součástí dodávaných zařízení. Testuje a uvádí do provozu dávkovací zařízení. Podílí se na výzkumu a vývoji nových technologií, upgradu hardwaru a softwaru.

### **Dohoda o provedení práce (DPP), Dohoda o pracovní činnosti (DPČ)**

V současné době firma zaměstnává na mimo pracovní poměr šest pracovníků, a to na DPP nebo DPČ. Výhodou je jejich časová a místní flexibilita. Vypomáhají kmenovým zaměstnancům firmy s administrativní, servisní, montážní činností, zejména při souběhu více zakázek, v době dovolených, nemocenských.

### **Benefity**

Firma nabízí svým pracovníkům zaměstnanecké benefity v podobě pružné pracovní doby, kdy pracovník v dlouhodobém i krátkodobém plánu rozvrhuje svoji pracovní dobu dle svých aktuálních potřeb v souladu s potřebami firmy. K dalším benefitům patří služební automobil a služební telefon i pro soukromé účely, po splnění legislativních požadavků. Z finančních benefitů firma nabízí příspěvek na stravné, dovolenou a penzijní spoření. S nástupem pandemie koronaviru se ukázalo jako přínosné IT vybavení pro homeoffice, které bylo pracovníky v době lockdownu plně využito.

### **Sídlo, kancelářské prostory**

Firma má k dispozici kancelářské prostory v jejím sídle, kde má kancelář vedoucí provozu a vedoucí vývoje, dále disponuje odloučeným pracovištěm nedaleko sídla firma, kde má

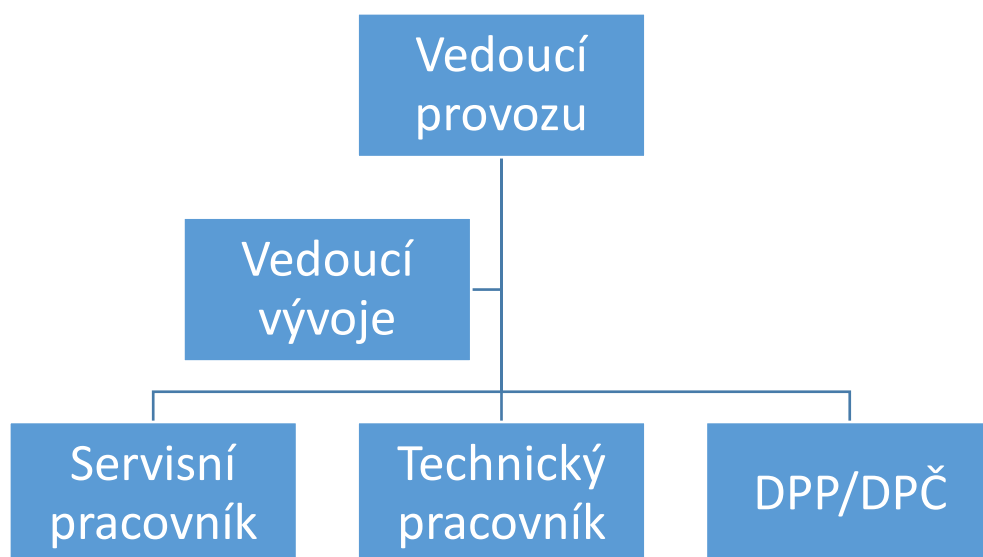
kancelář servisní pracovník. Tyto prostory firma zamýšlí zvětšit a připravit pro nově nastupující pracovníky, kteří budou přímo podřízeni současnému servisnímu pracovníkovi.

Kromě těchto kancelářských prostor má firma také skladové prostory pro zásoby dezinfekce (biocid), čisticích prostředků, náhradních dílů a osobních ochranných pomůcek.

### Stávající organizační struktura

Současná organizační struktura firmy je jednoduchá liniová, kdy vedoucí provozu je majitelem, jednatelem a hlavním manažerem firmy, jemu jsou přímo podřízeni všichni další zaměstnanci na DPP a DPČ, technické i servisní pracovní pozici. Na stejné hierarchické úrovni je vedoucí vývoje, který je také jednatelem firmy, nezasahuje do administrativní a servisní agendy a jeho hlavním přínosem je plánování dalšího vývoje v technické oblasti firmy.

Cílem nově vzniklé organizační struktury (funkcionální), je ulevit vedoucímu provozu v množství kompetencí a činností, které nyní vykonává. Výhodou současného pojetí je jasná zodpovědnost vedoucího provozu, přehled všech zaměstnanců o činnostech firmy jako celku a poměrně velká zastupitelnost jednotlivých pracovníků. Nevýhodou je nejasné vymezení kompetencí, dílčích zodpovědností za jednotlivé zakázky a pomalost v rozhodování při souběhu většího počtu zakázek.



Obrázek 3 Současná organizační struktura firmy XY

### Externí služby

Odborné vedení účetnictví má na starosti externí firma, které jsou pravidelně dodávány účetní podklady roztríděné a seřazené. Ve firmě probíhá evidence veškerých účetních dokladů pro účely kontroly plateb, upomínek a řízení cashflow.

Další externí službou je řízení skladování a logistiky. Tato činnost je přenechána profesionální firmě, která koordinuje a kontroluje skladování a distribuci biocidů, čistících prostředků a technického materiálu. Tento je distribuován na základě postupných objednávek jednotlivých koncových zákazníků.

Pro kontrolu právních dokumentů, především smluv se zákazníky, využívá firma služeb externího právníka.

Firma má k dispozici externího kouče, který je využíván při vyjasňování strategie firmy, při řešení situací náročných na rozhodování, při volbě vhodné komunikační strategie se zaměstnanci i zákazníky. Smlouva je již několik let prodlužována, pracovníci mají možnost využít těchto služeb při plánovaných setkáních nebo v případě potřeby samostatně jindy.

Ve firmě převládá konzultativní styl vedení, kdy mezi vedoucím provozu a ostatními odbornými zaměstnanci probíhá oboustranná komunikace a intenzivní zpětná vazba. Konečné rozhodnutí uskutečňuje vedoucí provozu po konzultaci s dalšími odbornými pracovníky. V určitých případech se objevuje i participativní styl vedení, kdy některá rozhodnutí jsou učiněna skupinově.

Ve firmě probíhají jednou týdně pravidelné porady, na kterých vedoucí provozu dohodne s ostatními pracovníky plán týdne, který vychází z dlouhodobých plánů firmy a aktuálních požadavků zákazníků. Dlouhodobější plánování je prováděno vždy na čtvrtletí a také celý účetní rok. U některých zakázek je toto plánování i víceleté.

V rámci projektové části bude popsán návrh nové organizační struktury, rozšíření pracovních míst a kancelářských prostor pro nové zaměstnance a důraz bude kladen na přípravu výběrového řízení, zaškolování nových zaměstnanců a jejich hodnocení. Je to z toho důvodu, že je v současné době velmi obtížné najít odborné pracovníky a udržet si je. O to více, kdy jde o malou rodinnou firmu, kde je velký důraz kladen na dobré pracovní i osobní vztahy uvnitř firmy, soulad firemních hodnot s hodnotami pracovníků a udržování motivace pro dlouhodobou spolupráci.

## 8.7 SWOT analýza

V praktické části této práce je použita SWOT analýza jako vhodný nástroj pro zmapování aktuální situace, ve které se firma nachází, a vnějšího prostředí, ve kterém se firma pohybuje. Hlavním cílem bylo určit priority, na které se má firma v blízké budoucnosti zaměřit, uvědomit si její přednosti, na kterých může stavět a upozornit na nedostatky, na jejichž vylepšení by měla firma pracovat. Důležité pro rozvoj potenciálu firmy je pojmenování příležitostí a případných ohrožujících rizik (Tab 3).

### SILNÉ STRÁNKY

Mezi hlavní přednosti firmy patří vysoké odborné znalosti a dlouhodobé zkušenosti v oblasti dezinfekce vody a ekonomické i energetické optimalizace vodovodních systému převážně ve zdravotnických zařízeních. Firma úspěšně řeší havarijní a krizové situace, se kterými si konkurenční firmy neví rady. Silnou stránkou je také minimalizace dopadu technologií na materiálové složení vodovodních systému a životní prostředí. Velmi důležitou předností je široké portfolio stálých zákazníků v oblasti zdravotnických a léčebných zařízení, se kterými firma pěstuje dobré vztahy.

### SLABÉ STRÁNKY

Ze slabých stránek je nutné upozornit na tříštění kompetencí a přetížení vedoucího provozu v důsledku nesprávně nastavené organizační struktury a nedostatečné dlouhodobé plánování firmy. S tím souvisí nízký počet zaměstnanců, což vede k odmítání zakázek. Jako obtížné se jeví prosazování inovativních technologických postupů při dezinfekci vody u koncových zákazníků. Nedostatkem firmy je také slabá PR prezentace na sociálních sítích a zastaralé webové stránky.

### PŘÍLEŽITOSTI

Pro zvýšení počtu zakázek je vhodné navázání spolupráce se stavebními firmami a zapojení technologií již ve fázi projektů. Firma by se měla zaměřit na analýzu kritických míst u potenciálních zákazníků a zvýšit tak povědomí o svých schopnostech řešit havarijní a krizové stavy rozvodů teplé vody. Tím může získat další zákazníky na poli soukromého zdravotnického holdingu. Pro upevnění na trhu je důležité personální rozšíření a tím obsluhu většího množství zakázek. K minimalizaci fluktuace pracovníků je důležitá příprava dokumentů pro jejich zaškolení, motivaci a hodnocení.

## OHROŽENÍ (HROZBY)

Mezi hlavní hrozby lze zařadit především platební morálku zákazníků, příchod nové konkurence a nekalé podnikatelské praktiky, kdy cena je často jediným rozhodujícím faktorem při veřejné zakázce (na úkor kvality). Ohrožením pro personální rozšíření firmy je nedostatek kvalitních pracovníků na trhu, riziko jejich odchodu již ve zkušební době a riziko odchodu dlouhodobých zaměstnanců (přetížení, syndrom vyhoření). Značnou hrozbou jsou taktéž legislativní překážky v oblasti nových technologií (omezení biocidů).

Tabulka 3 SWOT analýza firmy XY

	<b>SILNÉ STRÁNKY - S</b>	<b>SLABÉ STRÁNKY - W</b>
	Vysoké odborné znalosti Úspěšné řešení problémů Dlouhodobé úspory pro zákazníky Používání kvalitního biocidu Minimalizace dopadů na materiály Široké portfolio stálých zákazníků	Obtížné prosazování inovací Nedostatečná PR prezentace Nízký počet kmenových zaměstnanců Tříštění kompetencí a zodpovědností Nezpracované písemné pracovní postupy Nedostatečné dlouhodobé plánování
<b>PŘÍLEŽITOSTI - O</b>	<b>Strategie S+O využití</b>	<b>Strategie W+O hledání</b>
Spolupráce se stavebními firmami Získání holdingového zákazníka PR prezentace a využití zkušeností Analyzovat kritická místa zákazníků Personální posílení Nové postupy v péči o zaměstnance	Využití odborných znalostí pro spolupráci se stavebními firmami již ve fázi projektu a při řešení krizových a havarijních situací	Zvýšením počtu zaměstnanců obsloužit více zakázek proniknout do soukromého zdravotnického holdingu
<b>OHROŽENÍ (HROZBY) - T</b>	<b>Strategie S+T konfrontace</b>	<b>Strategie W+T vyhýbání</b>
Platební morálka zákazníků Příchod nové konkurence Cena jako rozhodující faktor zakázky Nekalé praktiky konkurence Riziko odchodů zaměstnanců Legislativní překážky pro inovace	Využití dobrých vztahů se zákazníky pro odvrácení nekalých obchodních praktik konkurence	Vyhnutí se fluktuaci pracovníků důsledným zpracováním dokumentů pro jejich zaškolení, hodnocení a motivaci

Ze SWOT analýzy vyplývají strategické cíle a strategický plán pro následující období, které si firma stanovila na cca 3 roky, aby si nadále udržela stabilní místo na trhu prostřednictvím následujících přístupů:

Využití silné stránky ve prospěch příležitostí (S+O strategie - využití), kdy firma využije svých vysoce odborných znalostí a dlouhodobých zkušeností ze svého oboru pro častější



a užší spolupráci se stavebními firmami již ve fázi projektu, aby mohla uplatnit vlastní firemní řešení optimalizace vodních systémů a dezinfekce vody. Další možností je využít úspěšného řešení problémů při vzniku krizových a havarijních situací, se kterými má firma dlouholeté zkušenosti a konkurenční firmy v této oblasti zaostávají.

Překonání slabé stránky využitím příležitostí (W+O strategie - hledání), kdy firma díky rozšíření počtu zaměstnanců může obsloužit více zákazníků a proniknout do oblasti soukromého zdravotnického holdingu. Posílením PR aktivit firma dosáhne většího zviditelnění u odborné veřejnosti a zvýšení poptávky po jejích službách.

Využití silné stránky k odvrácení ohrožení (S+T strategie - konfrontace), kdy firma může využít dobrých vztahů se zákazníky a širokou základnu stálých spokojených zákazníků k minimalizaci ohrožení prostřednictvím nekalých praktik konkurence a příchodu nových konkurenčních firem do oblasti jejího působení.

Minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení (W+T strategie - vyhýbání), kdy firma bude mít dostatečně zpracované vnitřní postupy pro zaškolování a hodnocení pracovníků, čímž se vyhne fluktuaci nově přijatých zaměstnanců a odchodu dlouhodobých pracovníků. Dále přijetím nového zaměstnance na pozici obchodního zástupce firma zajistí lepší přístup k potenciálním novým zákazníkům a upevní své místo na trhu.

## **8.8 Analýza výsledků hospodaření, počtu zakázek a zaměstnanců**

### **Souhrn účetních podkladů za roky 2016-2020**

Souhrn výtahu z hospodářských výsledků je uveden v tabulce viz příloha (Příloha P I)

Následující údaje jsou v tis. Kč

V roce 2016 firma dosáhla celkových výnosů 5 125 při celkových nákladech 4 890, zisk byl 262. Mzdové náklady (mzdy, DPP, DPČ, sociální a zdravotní pojištění) byly 1 383 při počtu 4 lidí na HPP, 3 lidí celkem na DPP a DPČ. Mimo práce pro pravidelné zákazníky firma v tomto roce realizovala dalších 11 větších zakázek.

V roce 2017 firma dosáhla celkových výnosů 5 323 při celkových nákladech 5 186, zisk byl 137. Mzdové náklady (mzdy, DPP, DPČ, sociální a zdravotní pojištění) byly 1 402 při počtu

4 lidí na HPP, 3 lidí celkem na DPP a DPČ. Mimo práce pro pravidelné zákazníky firma v tomto roce realizovala dalších 11 větších zakázek.

V roce 2018 firma dosáhla celkových výnosů 7 093 při celkových nákladech 6 407, zisk byl 686. Mzdové náklady (mzdy, DPP, DPČ, sociální a zdravotní pojištění) byly 1 447 při počtu 4 lidí na HPP, 5 lidí celkem na DPP a DPČ. Mimo práce pro pravidelné zákazníky firma v tomto roce realizovala dalších 15 větších zakázek.

V roce 2019 firma dosáhla celkových výnosů 5 601 při celkových nákladech 5 528, zisk byl 72. Mzdové náklady (mzdy, DPP, DPČ, sociální a zdravotní pojištění) byly 1 244 při počtu 4 lidí na HPP, 3 lidí celkem na DPP a DPČ. Mimo práce pro pravidelné zákazníky firma v tomto roce realizovala dalších 11 větších zakázek.

V roce 2020 firma dosáhla celkových výnosů 4 886 při celkových nákladech 5 338, ztráta byla 452. Mzdové náklady (mzdy, DPP, DPČ, sociální a zdravotní pojištění) byly 1 393 při počtu 4 lidí na HPP, 6 lidí celkem na DPP a DPČ. Mimo práce pro pravidelné zákazníky firma v tomto roce realizovala dalších 11 větších zakázek.

## 8.9 Výsledky analýzy firmy XY

Na základě analýzy personálního zajištění firmy a rozboru situace se ukazuje rodinné pojetí malé firmy jako vhodné pro spokojenost zaměstnanců. Stejně jako ztotožnění se s firemními cíli a úkoly.

Pro potřeby dalšího fungování či rozšíření firmy bude nutné nespoléhat se pouze na doplnění firmy spolupracovníky z řad následující generace rodiny zakladatelů, ale aktivně se podílet na organizaci nábory nových zaměstnanců mimo rodinu.

Pro posílení firmy je vhodné ukotvit dobrou praxi do pracovních postupů a vnitřních směrnic tak, aby ji bylo možné předávat nově nastupujícím zaměstnancům v rámci zácviku.

Z provedených analýz vyplynulo, že pro udržení firmy na trhu je nezbytné ji personálně rozšířit, aby byla schopna obsloužit více zákazníků. Před tímto krokem je ale nutné změnit organizační strukturu a přerozdělit kompetence mezi stávající i nově přijaté pracovníky.

Pro dosažení tohoto cíle jsou stanoveny tyto výzkumné otázky:

- Výzkumná otázka č. 1: Bude projekt rozšíření firmy proveditelný ve stanoveném čase a z pohledu zvýšených mzdových nákladů?
- Výzkumná otázka č. 2: Bude mít navržená změna organizační struktury pozitivní vliv na fungování firmy při jejím personálním rozšíření?
- Výzkumná otázka č. 3: Bude mít nový systém zaškolování a hodnocení zaměstnanců pozitivní vliv na zamezení fluktuace?

## 9 PROJEKT ROZŠÍŘENÍ PODNIKÁNÍ

V rámci projektové části bude popsán návrh nové organizační struktury, rozšíření pracovních míst a kancelářských prostor pro nové zaměstnance a důraz bude kladen na přípravu výběrového řízení, zaškolování nových zaměstnanců a jejich hodnocení. Je to z toho důvodu, že je v současné době velmi obtížné najít odborné pracovníky a udržet si je. O to více, kdy jde o malou rodinnou firmu, kde je velký důraz kladen na dobré pracovní i osobní vztahy uvnitř firmy, soulad firemních hodnot s hodnotami pracovníků a udržování motivace pro dlouhodobou spolupráci.

Na základě výše provedených analýz vyplynulo, že pro udržení firmy na trhu je nutné změnit organizační strukturu, která se od založení firmy nezměnila a při plánovaném rozšíření zaměstnanců by byla již neefektivní. V dalším kroku je nutné firmu personálně rozšířit. Tato změna s sebou ponese zvýšené mzdové náklady, nutnost rozšíření vozového parku a kancelářských prostor.

Jako vhodné se jeví přijmout do konce roku 2022 tři nové zaměstnance, z toho dva na pozici servisně-montážních techniků a jednoho obchodního zástupce. Jeden stávající kmenový pracovník bude povýšen do manažerské pozice na vedoucího servisně-technického úseku. Z mimo pracovních poměrů (DPP, DPČ) budou jeden až dva pracovníci přeřazeni na hlavní pracovní poměr (administrativní pozice, IT pracovník).

Tím se změní organizační struktura ze současné liniové, kdy vedoucí provozu je jediným řídicím pracovníkem firmy, na strukturu funkcionální, kdy vznikne nová pozice vedoucího pracovníka (střední management), dále pozice obchodního zástupce, pozice administrativního a IT pracovníka. Se změnou organizační struktury dojde k přenastavení kompetencí a zodpovědností tak, že vedoucí úseku bude koordinovat veškerou činnost svých podřízených a administrativní pracovník s IT pracovníkem převezmou podstatnou část firemní administrativy a správy firemní sítě, aby servisní a techničtí pracovníci měli více prostoru pro výjezdy do terénu ke stávajícím a budoucím zákazníkům.

Cílem je tedy zmírnění vysokých nároků kladených na ředitele firmy v oblasti koordinace většiny firemní činnosti a administrativy. Tyto kompetence budou rozděleny mezi vedoucího servisně-technického úseku, administrativního pracovníka a obchodního zástupce.

## 9.1 Plán rozšíření firmy XY

Ze SWOT analýzy vyplynul strategický cíl pro personální rozšíření a udržení zaměstnanců:

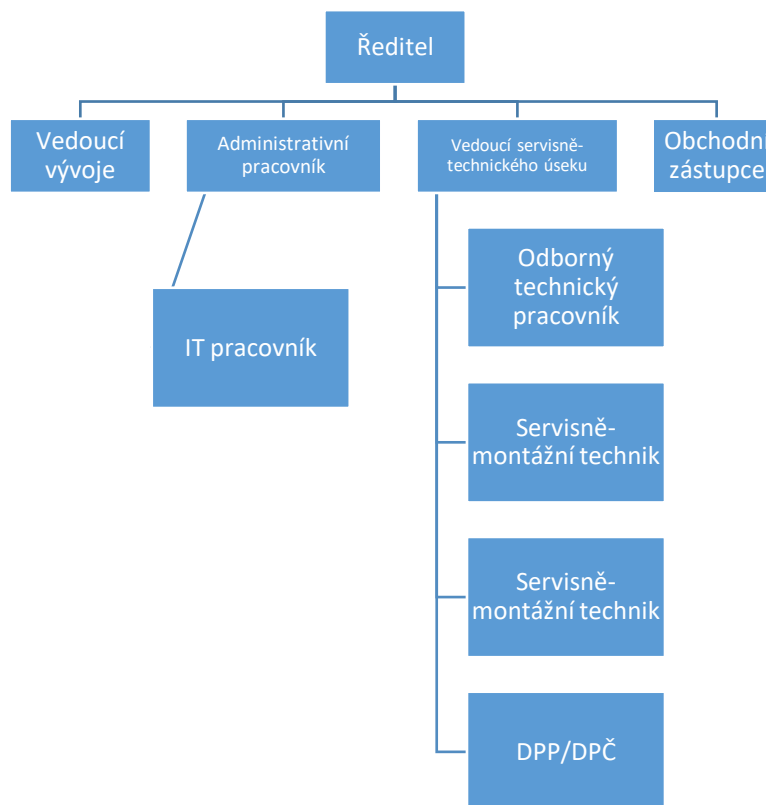
1. Nová organizační struktura.
2. Vznik nové manažerské pozice (vedoucí technicko-servisního úseku) a kompetence nového vedoucího.
3. Vytvořit plán zaškolování nových zaměstnanců.
4. Přijetí nových zaměstnanců (inzerát, výběrové řízení, popis nové pracovní pozice, struktura výběrového pohovoru).
5. Adaptace nových zaměstnanců.
6. Posílit hodnocení a motivaci zaměstnanců, vytvořit na to směrnici (nebo strukturu hodnotícího pohovoru).

### 9.1.1 Návrh nové organizační struktury

Vedoucí provozu (majitel firmy) zůstává hlavním manažerem firmy (změna pozice na ředitele). Vedoucím servisně-technického úseku se stává jeden z dlouhodobých zaměstnanců, povyšuje na tuto pozici, pod sebou má nově přijaté servisně-montážní techniky a odborného technického pracovníka, a přebírá část kompetencí od ředitele firmy.

Administrativní pracovník a IT pracovník vzejdou ze současných DPP.

Řediteli jsou přímo podřízeni vedoucí servisně-technického úseku, administrativní pracovník, obchodní zástupce a vedoucí vývoje. Ostatní zaměstnanci jsou podřízeni těmto jmenovaným pozicím.



Obrázek 4 Návrh nové organizační struktury

### Rizika personálního rozšíření

Problémem při hledání nových zaměstnanců je vysoká specializace oblasti, na kterou se firma profesně zaměřuje. Na trhu práce je nedostatek vysoce specializovaných odborníků nebo i absolventů vysokých škol, kteří by měli znalosti z oblasti dezinfekce teplé vody. Dalším důvodem je stálost a výkonnost nově přichozích zaměstnanců – kdy zácvik do různých technologických postupů a servisu zařízení může trvat až půl roku. V neposlední řadě jde o osobní nasazení, souznění s vizí, posláním a hodnotami firmy.

### Časový plán zavádění změny od října 2021 do prosince 2022

Příprava – kontrola připravených popisů pracovních pozic, porada se stávajícími zaměstnanci, doplnění zbývajících dokumentů (plán zaškolování, plán hodnocení pracovníků) – 55 dnů

Návrh nové organizační struktury, posílení středního managementu o vedoucího servisně-technického úseku, převod vhodných zaměstnanců z DPP na HPP – 45 dnů

Materiální zabezpečení nových pracovních míst – 20 dnů

Výběrové řízení, přijetí nových pracovníků – 45 dnů

Zaškolování, zkušební lhůta, hodnocení na konci zkušební doby – 125 dnů

Kontrola výkonnosti firmy dle nové organizační struktury a z toho plynoucích nově nastavených kompetencí, hodnocení pracovníků v průběhu a na konci roku – 110 dnů

Vyhodnocení projektu – 15 dnů

### 9.1.2 Popis nových pracovních pozic

Následující popis pracovních míst je vlastním zpracováním inspirován Janišovou a Křivánkem (2013).

#### Popis pracovní pozice servisně-montážní technik

**Název pracovního zařazení:** servisně-montážní technik

**Účel pracovního zařazení:** spolupráce s vedoucím servisně-technického úseku, plánování servisní činnosti na dávkovacích zařízeních v terénu, plánování servisu vozového parku.

**Pracovní náplň** (konkrétní činnosti, které bude technik dělat):

- servis dávkovacích dezinfekčních zařízení, evidence opotřebitelných částí zařízení, evidence záruk zařízení, podklady pro objednávání materiálu a náhradních dílů, spotřebního materiálu,
- odběr vzorků vody ve výměňkových stanicích, odděleních zdravotnických zařízení, hotelích, bazénech,
- administrativa související s výkonem práce (protokoly, zápisy do databáze),
- komunikace se zákazníky (osobní, telefonická, e-mailová),
- koncepční práce související s rozvojem firmy.

**Zařazení v organizační struktuře:** řadový zaměstnanec, přímý nadřízený je vedoucí servisně-technického úseku (jméno, příjmení).

**Požadované kompetence:**

- SŠ nebo VŠ vzdělání technického směru / chemického,
- znalosti problematiky dezinfekce, praktické chemie, elektroinstalace, osvědčení dle vyhlášky 50/1978 Sb. výhodou,

- znalost angličtiny slovem i písem, min. úroveň B2,
- práce na PC – Excel, Word, Powerpoint,
- důslednost, samostatnost a spolehlivost při plnění svěřených úkolů,
- zodpovědný přístup, flexibilitu a týmovost,
- komunikativnost, otevřenost učit se novým věcem,
- řídičský průkaz skupiny B – aktivní řidič.

**Klíčové odpovědnosti a hlavní činnosti:** zabezpečení fungování dávkovacího zařízení u zákazníka, odběr vzorků, komunikace s údržbou, včasná doprava vzorků do laboratoře.

**Pracovní podmínky:** kancelář, k dispozici PC, notebook, služební telefon, služební vůz.

**Pracovní pomůcky:** základní servisní nářadí, osobní ochranné pomůcky, pracovní oděv.

Popis pracovní pozice obchodní zástupce

**Název pracovního zařazení:** obchodní zástupce

**Účel pracovního zařazení:** spolupráce s ředitelem a administrativním pracovníkem, získávání nových zakázek a péče o stávající zákazníky.

**Pracovní náplň** (konkrétní činnosti, které bude obchodní zástupce dělat):

- správa a průběžné doplňování databáze zákazníků,
- administrativa související s výkonem práce (příprava nových smluv a revize stávajících, příjem objednávek, ukončování zakázek, vyúčtování),
- marketing a PR, organizování obchodních jednání a odborných seminářů,
- komunikace se zákazníky (osobní, telefonická, e-mailová),
- koncepční práce související s rozvojem firmy.

**Zařazení v organizační struktuře:** řadový zaměstnanec, přímý nadřízený je ředitel (jméno, příjmení).

**Požadované kompetence:**

- SŠ nebo VŠ ekonomického nebo technického zaměření,
- Zkušenosti s obchodní činností v oblasti zdravotnictví,



- znalost angličtiny slovem i písem, min. úroveň B2,
- znalost práce na PC – Excel, Word, Powerpoint,
- důslednost, samostatnost a spolehlivost při plnění svěřených úkolů,
- zodpovědný přístup, flexibilitu a týmovost,
- komunikativnost, otevřenost učit se novým věcem,
- řídičský průkaz skupiny B – aktivní řidič.

**Klíčové odpovědnosti a hlavní činnosti:** komunikace se stávajícími a novými zákazníky, aktualizace databáze zakázek, mapování konkurenčního prostředí.

**Pracovní podmínky:** kancelář, k dispozici PC, notebook, služební telefon, služební vůz.

**Pracovní pomůcky:** vhodný oděv, osobní IT technika.

#### Popis pracovní pozice vedoucí servisně-technického úseku

Jedná se o pozici, která vznikla ze současného servisního technika rozšířením kompetencí a přidělením zodpovědností za svěřený servisně-technický úsek. Bude přímým nadřízeným nově přijatých servisně-montážních techniků, odborného technického pracovníka a pracovníků na DPP/DPČ ve věcech servisních a montážních prací. Jeho přímým nadřízeným bude ředitel firmy. V prvním půlroce budou probíhat pravidelné porady nového vedoucího s ředitelem za účelem monitoringu a poskytování průběžné zpětné vazby. Vedoucí bude mít k dispozici firemního kouče pro posílení dovedností v oblasti řízení.

Firma připraví kompetenční model pro novou manažerskou pozici (inspirace metodou 360 stupňová zpětná vazba, interní dokument firmy XY)

- **Týmová práce** – kooperuje na týmových úkolech a cílech, podporuje týmového ducha, sdílí informace a odborné know-how.
- **Koučink a vedení** – podle potřeby uplatňuje tah a tlak, motivuje ostatní pracovníka, má neformální autoritu, účelně deleguje úkoly, rozděluje kompetence a zodpovědnosti.
- **Interpersonální citlivost** – projevuje zájem o pocity a potřeby podřízených, aktivně jim naslouchá, respektuje odlišné názory, dává prostor návrhům ostatních.

- **Komunikace** – komunikuje stručně a srozumitelně, dovede argumentovat a obhájit svůj názor, poskytuje konstruktivní zpětnou vazbu, nebojí se vstoupit do konfrontace.
- **Vize a strategie** – je nositelem vize, dokáže ji předávat ostatním, předvídá vývoj situace, je o krok napřed, stanovuje strategii, to znamená, že ví, CO a JAK, dokáže se rozhodnout.
- **Integrita** – přijímá zodpovědnost za vlastní chyby i výsledky týmu, má v souladu vlastní názory, slova a činy, zná a dodržuje pravidla a hodnoty firmy.
- **Analytické myšlení** – uvažuje v souvislostech, umí oddělit podstatné od nepodstatného, stanovuje priority, rychle se dokáže zorientovat v problému.
- **Inovativní myšlení** – nachází a navrhuje nové postupy, vyhledává nové příležitosti, změna pro něj není hrozbou, je flexibilní (dovede se přizpůsobit měnícím se podmínkám).
- **Orientace na řešení** – stanovuje realistické a motivující cíle, má tah na bránu, pracuje efektivně, dosahuje výsledků včas, dokáže překonávat překážky.
- **Orientace na kolegy** – zná potřeby svých podřízených a dokáže s nimi pracovat, reaguje vyváženě, je přátelský a otevřený vůči kolegům.

#### Popis pracovní pozice administrativní pracovník

Jedná se o pozici, která vznikne ze současné DPP smlouvy. Hlavní pracovní náplní bude zajišťování přenosu řídicích informací, práce s dokumenty (účetní, obchodní korespondence, protokoly mikrobiologické a fyzikálně chemické, kompletace zpráv a dalších výstupů), korespondence, komunikace se zákazníky (osobní, e-mailová, telefonická). Mezi další důležité činnosti bude patřit tvorba faktur, evidence přijatých faktur, dodací listy, objednávky materiálu, evidence došlých objednávek, kompletace podkladů pro externí účetní firmu, kontrola splatnosti účetních dokladů, vystavování upomínek, pojištění (odpovědnosti, vozový park). Administrativní pracovník bude mít na starosti také tisk a kompletaci dokumentů, povede evidenci laboratorních protokolů, posudků a technických zpráv. Bude plánovat servis vozového parku a pravidelnou technickou kontrolu, aby nedošlo k problémům s dopravou.

### Popis pracovní pozice IT pracovník

I tato nová pracovní pozice vznikne ze současné DPP smlouvy. Bude mít na starosti především firemní počítačovou síť, servis počítačů a notebooků, správu e-mailových účtů pracovníků, antivirové zabezpečení, dále upgrade hardwaru a softwaru, správu licencovaných softwarových produktů. Důležitou činností bude taktéž IT podpora vzdálených přístupů zaměstnanců na homeoffice.

#### **9.1.3 Náklady na personální rozšíření**

Celkové mzdové náklady související se zaměstnáním tří nových pracovníků na hlavní pracovní poměr se budou skládat z vyplácené mzdy a zákonných odvodů na sociální a zdravotní pojištění. Náklady na pracovníka na pozici obchodního zástupce, při hrubé mzdě 35 tis Kč, budou celkově pro firmu 47 844 Kč měsíčně. Náklady na pracovníka techniky budou při hrubé mzdě 30 tis Kč, pro firmu 41 154 Kč měsíčně.

Celkem tedy firemní náklady na tři nové pracovníky (jeden obchodní zástupce a dva technici) budou měsíčně 130 152 Kč.

Mzdové měsíční náklady na přesun dvou současných pracovníků na náročnější pozice se zvýší o 20 000 Kč.

Pro zajištění pracovní činnosti nových zaměstnanců je nutné přidělit těmto vozidla, jako nejvhodnější se jeví operativní leasing. Celkem jsou potřebná 3 osobní vozidla.

Operativní leasing: jedno vozidlo cca 6 000 Kč bez DPH měsíčně.

Pohonné hmoty: jedno vozidlo cca 4 000 Kč bez DPH měsíčně.

Celkem za jedno vozidlo 10 000 Kč měsíčně (leasing + PHM).

Celkem měsíčně tato tři vozidla pro nové zaměstnance včetně PHM 30 000 Kč.

Pronájem dalších prostor ve stávající kancelářské budově – cca 10 000 Kč měsíčně.

Jednorázové náklady: IT technika, telefony, měřicí technika, osobní ochranné pomůcky, Celkem za tři zaměstnance 150 000 Kč.

#### **9.1.4 Inzerát**

Zveřejněný inzerát musí obsahovat všechny náležitosti, aby zaujal cílovou skupinu potenciálních zaměstnanců a zvýšila se pravděpodobnost, že se na něj přihlásí kvalitní

uchazeči. Součástí inzerátu jsou informace o firmě, která inzerát podává, název pozice, která má být uchazečem obsazena, hlavní činnosti, které bude pracovník na dané pozici vykonávat, požadovaná kvalifikace (vzdělání, praxe, kurzy), nabídka firmy, která k pracovní pozici náleží (pracovní vybavení, benefity), kontaktní osoba, na kterou se uchazeči mohou obracet a její kontaktní údaje (telefon, e-mail). Důležité je uvést datum, do kterého je možné zasílat životopisy a motivační dopisy a informaci o tom, že zasláním životopisu uchazeč souhlasí s uchováním jeho osobních údajů v interní databázi uchazečů, kterou si firma vede.

Inzerát, který podává firma XY v rámci zahájení výběrového řízení, obsahuje všechny náležitosti, aby z něj bylo jasné, na jaké místo se pracovník hlásí. Firma tímto inzerátem hledá servisně-montážního technika, jehož náplní práce bude servis dávkovacích dezinfekčních zařízení umístěných hlavně v nemocnicích, domovech pro seniory, lázních, hotelích, bazénech. Mezi dalšími činnostmi, které bude nový pracovník vykonávat, jsou zmíněny odběry vzorků vody ve výměňkových stanicích, na odděleních zdravotnických zařízení, komunikace se zákazníky na místě (tedy osobně), telefonicky i prostřednictvím e-mailu, administrativa související s výkonem práce (protokoly, zápisy do databáze, výkazy práce, žádosti o dovolené), práce na PC v programech Excel, Word, Powerpoint a koncepční práce související s rozvojem firmy.

Na inzerovanou pozici je od budoucího pracovníka požadováno vysokoškolské vzdělání v oboru chemického nebo elektrotechnického zaměření, důslednost, samostatnost a spolehlivost při plnění svěřených úkolů, zodpovědný přístup, flexibilita a týmovost, komunikativnost, otevřenost a ochota učit se novým věcem, základní znalost angličtiny slovem i písmem, aktivní řidič s oprávněním skupiny B, znalost práce na PC. Firma v rámci inzerované nabídky pracovního místa nabízí zázemí stabilní rodinné firmy, která je na trhu téměř 20 let, práci na plný nebo zkrácený úvazek (dle možností uchazeče a k oboustranné spokojenosti), kvalifikovanou práci v perspektivním týmu, podpůrné a přátelské prostředí. Z materiálních věcí firma nabízí služební vůz a služební telefon, příspěvek na penzijní pojištění a dovolenou, flexibilní pracovní dobu, zaučení a mentoring ve zkušební době a po celou dobu adaptace, možnost aktivně se podílet na rozvoji firmy. Mzda i odměny odpovídají nabízené pozici, standardu a kvalitě odvedené práce.

Na závěr inzerátu je uveden kontaktní údaj na konkrétního pracovníka, kterému má zájemce o pracovní pozici zasílat životopisy a motivační dopisy a datum, do kterého bude probíhat jejich sběr. Nechybí ani informace o souhlasu s uchováním osobních údajů, které jsou

součástí zaslaných životopisů a motivačních dopisů. Vzory inzerátů jsou uvedeny v přílohách (Příloha P II a P III).

Cena za jeden inzerát se na trhu pohybuje kolem 3 900 Kč, celkem cena za dva inzeráty tedy 7 800 Kč. (například jobs.cz, prace.cz). V případě použití personální agentury se ceny pohybují mezi jedním až dvěma měsíčními platy na danou pozici. V případě použití agentury tedy cena na získání nových tří zaměstnanců cca 140 000 Kč. Výhodou je kompletní zařízení celého procesu výběru nových zaměstnanců. Nevýhodou je příliš vysoká cena. Proto se firma bude snažit oslovit potenciální nové zaměstnance inzeráty a nikoli získat je skrze personální agenturu.

### 9.1.5 Výběrové řízení

Výběrové řízení ve firmě XY bude probíhat v pěti fázích, kdy první fáze je vyhlášení výběrového řízení zveřejněním inzerátu, přijímání životopisů a motivačních dopisů zájemců o inzerovanou pracovní pozici. V druhé fázi jsou prostudovány přijaté životopisy a motivační dopisy, a dochází k prvnímu roztrídění uchazečů na základě stanovených kritérií pro danou pracovní pozici. Následuje vyřazení těch uchazečů, kteří nesplňují podmínky výběrového řízení, těmto je e-mailem oznámeno, že nepostupují k osobnímu pohovoru. Vybraným uchazečům bude e-mailem oznámen postup do další fáze výběrového řízení k osobnímu pohovoru a sdělen termín a adresa, kam se mají dostavit. Pro osobní pohovory je obvykle stanoveno období jednoho týdne, kdy jsou uchazeči zváni individuálně na cca 30 minutové setkání s 15 minutovými rozestupy. Třetí fáze výběrového řízení je zároveň prvním kolem osobního pohovoru, které se týká zhruba pěti až sedmi vybraných uchazečů dle zaslaných životopisů a motivačních dopisů. Jeho obsah bude popsán níže. Do čtvrté fáze postupují maximálně tři úspěšní uchazeči z prvního kola osobního pohovoru. Tato fáze výběrového řízení bude zaměřena prakticky na řešení modelových situací, které popisují konkrétní činnost firmy. Kritériem úspěšnosti je zde posouzení způsobu přemýšlení uchazečů o zakázkách, o možnostech řešení, hodnotí se kreativita, flexibilita, rychlost rozhodování v časovém presu apod. Poslední, pátou fází výběrového řízení, je rozhodnutí o nejvhodnějším uchazeči, který bude nejlépe odpovídat požadavkům firmy. Tomu bude zaslán e-mail s gratulací k úspěšnému absolvování výběrového řízení a dotazem, zda jeho zájem o práci ve firmě trvá. Zároveň bude vybranému uchazeči ponechán čas na rozmyšlenou s konkrétním datem, do kterého se má vyjádřit, zda pracovní místo přijímá.

Ostatním uchazečům bude rozeslán e-mail s poděkováním za účast a popřáním úspěchu při hledání vhodného zaměstnání. Pokud vybraný uchazeč pracovní nabídku přijme, bude s ním domluven termín zdravotní prohlídky, podpisu smlouvy a doložení potřebných dokumentů (kopie dosaženého vzdělání, výpis z rejstříku trestů, doložení praxe...)

Pro osobní pohovor bude zvolen typ polostrukturovaného rozhovoru, kde v první části jsou položeny konkrétní otázky, druhá část rozhovoru je ponechána volně plynoucímu dialogu. Pohovor vede ředitel (majitel firmy) a vedoucí úseku, pod který bude spadat nový zaměstnanec. Návrh struktury výběrového pohovoru je uveden v příloze (Příloha P IV).

Do druhého kola výběrového pohovoru budou pozváni úspěšní uchazeči z prvního kola, pro které budou připraveny modelové situace, návrhy řešení úkolů z následujících oblastí: práce s klientskou databází, excelelem, modelový rozhovor se zákazníkem, zkouška zručnosti a organoleptických schopností.

#### **9.1.6 Zaškolení nových pracovníků, zkušební doba, adaptace**

Při nástupu se nový pracovník seznámí s pracovištěm, zaměstnanci, svým přímým nadřízeným (vedoucí servisně-technického úseku/ředitel), bude mu přiděleno pracovní místo a dostane manuál pro zácvik. Jedná se o seznam pracovních činností, ve kterých se bude nový zaměstnanec postupně zaučovat.

Firma bude mít vypracovaný také manuál orientace na pracovišti, což je dokument, který usnadní novému pracovníkovi orientaci ve firemním prostředí, v kompetencích jednotlivých zaměstnanců, v pracovních-právních oblastech a v pravidlech firmy. Obsahuje například:

- kdo je kdo a jaké má kompetence (popis organizační struktury a z ní vyplývající odpovědnosti a hlavní činnosti, na koho a s čím se může pracovník obracet, kdo kde sedí, jak se kdo jmenuje a jaký je na něj telefonický a e-mailový kontakt),
- docházka a změny v docházce, výkazy práce (jak vyplňovat, do kdy odevzdat a komu),
- čerpání řádné dovolené, náhradního volna, pracovní neschopnosti,
- doba na pracovišti, příchody, odchody, co vše musí pracovník zkontrolovat při příchodu, odchodu z práce,

- služební cesty, vyplnění cestovního příkazu, kdo podepisuje a schvaluje, kdo nařizuje služební cestu, co musí pracovník udělat před výjezdem a po navrácení ze služební cesty, do kdy vyúčtovat cestu, jak a kam v kalendáři zapisovat nepřítomnost,
- služební auto, referenční karta, hlášení případných nehod,
- pracovní úraz, havarijní a mimořádné situace (jak řešit, komu hlásit),
- problémy technického rázu – s počítačem, telefonem, nedostatek kancelářských pomůcek,
- stravování na pracovišti (k dispozici kuchyňka s vybavením, kdy je doba oběda, pauza na oběd, kam je možné zajet si pro oběd, objednat si dovoz jídla, adresy na jídelny v okolí),
- hodnotící a motivační rozhovory – jak často a s kým,
- možnost účasti na konferencích, psaní odborných článků, reprezentace firmy, možnost dalšího vzdělávání, profesní rozvoj – možnost využít firemní koučování, podpory mentora, odborné stáže ve spřátelených firmách.

Adaptační období trvá 3 měsíce (koresponduje se zkušební dobou), během této doby se zaměstnanec seznámí s prostředím firmy a místy, kde probíhá servis. Cílem je alespoň částečná zastupitelnost, jak v oblasti servisní, tak technické. Pracovník bude postupovat podle manuálu zácvičku, kde bude mít na tři měsíce v určitých časových úsecích (po týdnech nebo delších, dle typu činností) vypsány konkrétní úkoly a činnosti, které musí pracovník v době zaškolení zvládnout. Příklad adaptačního plánu nového zaměstnance je uveden v příloze (Příloha P V)

Během 3měsíční zkušební doby bude veden s novým zaměstnancem alespoň jeden formální rozhovor, kterého se účastní garant zácvičku (vedoucí úseku) a ředitel firmy (zhruba po měsíci a půl od nástupu), kde bude prostor pro reflexi dosavadního působení nového zaměstnance ve firmě, pro sebereflexi, prostor pro jeho dotazy, postřehy, náměty na zlepšení firemního prostředí případně procesů, které jsou ve firmě nastaveny. V rámci rozhovoru v polovině zkušební doby bude mít garant zácvičku prostor pro dotazy na pracovníka, zejména na to, jak se mu ve firmě daří, co se již stihl naučit, v čem si je jistý a kde vnímá ještě nedostatky, co by potřeboval ke své práci atp.

V průběhu zkušební doby bude pracovník dostávat bezprostřední zpětnou vazbu na vykonávanou činnost od garanta zácviku (vedoucí úseku), popřípadě od ředitele firmy.

Garant pro zaškolování bude v průběhu zkušební doby sledovat, jak se nový pracovník rychle zorientoval v činnostech firmy, jak rychle se učí novým věcem, jak je motivovaný, jak se snaží, zda se dotazuje a zajímá se o firemní prostředí, jak je výkonný v daném čase, jaká je kvalita odvedené práce, zda je samostatný při vykonávání zadaného úkolu, jak komunikuje s kolegy, jak se pohybuje v týmu, jak jedná s nadřízenými a majitelem firmy, jak se sžívá s kulturou firmy, zda souzní s její vizí, posláním a hodnotami, jak efektivně využívá pracovní dobu, zda přináší smysluplné nápady, postřehy a zároveň návrhy, jak je zrealizovat, jak zachází s vybavením firmy a pracovními pomůckami, jak celkově se projevuje v různých situacích (formálních, neformálních, před zákazníkem, v telefonu a osobním kontaktu).

Na konci zkušební doby bude veden s pracovníkem hodnotící rozhovor, který má zmapovat celé zkušební období, pracovník i garant vyhodnotí jednotlivé položky v manuálu a na závěr ředitel sdělí pracovníkovi, zda bude spolupráce s ním pokračovat i po zkušební době.

#### Příklad otázek v rámci rozhovoru na konci zkušební doby:

- Jak vnímáte svoji roli v odborné práci a ve vztahu k firmě?
- Co vám pomohlo v zácviku a co vás naopak brzdilo? (vybrat tři podpůrné věci a tři brzdící)
- Co potřebujete k dosažení svých profesních cílů (od kolegů, od nadřízeného, od firmy, od sebe)?
- Zrekapitulujte si vlastní silné a slabé stránky – největší úspěch a nezdár/komplikace v době zácviku.
- Na čem z toho je potřeba pracovat v nejbližší budoucnosti?

#### **9.1.7 Hodnocení zaměstnanců, motivace**

Hodnocení všech zaměstnanců ve firmě bude probíhat průběžně formou zpětné vazby buďto bezprostředně po odvedené práci nebo na pravidelných poradách. Součástí poskytování zpětné vazby bude sdílení úspěchů, ocenění. Při poskytování negativní zpětné vazby bude cílem společně nalezení způsobu, jak se příště chybě vyhnout a jak riziko chyby eliminovat.



Dalším způsobem hodnocení bude individuální hodnotící pohovor, který bude probíhat jednou ročně, obvykle na konci kalendářního roku. V polovině roku proběhnou motivační rozhovory, jejichž cílem bude hlavně zjišťování potřeb zaměstnanců, jejich spokojenost/nespokojenost při práci, zaměření pozornosti na to, co se za hodnocené období povedlo, co se nepovedlo a jaké jsou možnosti nápravy, rozvoje, udělení odměn za mimořádné pracovní aktivity. Následovat může společná večeře nebo společné aktivity posilující dobré vztahy ve firmě jako výraz ocenění práce zaměstnanců ze strany ředitele.

Smyslem pravidelného hodnocení je rozvoj pracovníka v oblasti profesní i osobnostní, zjišťování jeho motivace, tvorba plánu dalšího vzdělávání.

Na osobní hodnotící rozhovor si zaměstnanec za sebe připraví shrnutí celého roku, včetně reflexe a sebereflexe, zaměří se na svoje silné a slabé stránky, zhodnotí, co se v uplynulém roce podařilo, a kde vnímá mezery (jak na svojí straně, tak na straně zaměstnavatele). Součástí hodnocení je výhled do budoucna, možnosti profesního růstu, stanovení úkolů na další rok (půlrok), stanovení oblastí, na které se chce firma zaměřit.

Vedoucí hodnotí svého podřízeného podle několika kritérií, která vycházejí z plnění povinností dle náplně práce a z aktivního podílu pracovníka na rozvoji firmy. Mezi kritéria hodnocení patří např. přímá práce na servisních zakázkách, komunikace se zákazníkem, týmová spolupráce (komunikace, předávání informací v týmu, přijímání zpětné vazby), flexibilita, vnímání firemní kultury (vize, poslání, hodnoty, strategie firmy, loajalita, dodržování pravidel a předpisů, vzájemný respekt, přijímání zpětné vazby), osobní administrativa a administrativa spojená s přímou prací na zakázkách, plnění mimořádných úkolů (zácvik nových zaměstnanců, práce se stážisty, oblast vedení).

Na závěr hodnotícího pohovoru vedoucí ocení práci zaměstnance, motivuje ho do dalšího pracovního období, zapíše výstupy a nápady důležité pro další spolupráci. Součástí mohou být také otázky na setrvání pracovníka ve firmě, čeho si na práci ve firmě cení, co ho motivuje a co naopak demotivuje, co by se muselo stát, aby firmu opustil, a co ho naopak drží stále ve firmě. Z pohovoru bude pořizen zápis a založen do spisu zaměstnance.

Návrh struktury hodnotícího pohovoru je uveden v příloze (Příloha P VI).

Firma pro motivaci svých zaměstnanců využívá finančního a nefinančního oceňování a zaměstnaneckých benefitů. Kromě standardní mzdy navrhuje majitel firmy jednorázové odměny za mimořádně odvedenou práci, splnění náročného úkolu, za inovativní nápady, rozvoj firmy, získání nové zakázky, při reprezentaci firmy na konferencích, v médiích. Jako

nefinanční motivaci uplatňuje firma slovní ocenění ve formě pozitivní zpětné vazby bezprostředně po vykonání práce nebo splnění úkolu, dále pravidelně na poradách nebo v rámci pravidelných hodnocení. Dále jsou to neformální setkání u společné večeře v oblíbené restauraci, sportovní aktivity, vánoční večírek, poukázky na víkendové wellness pobyty). Firma nabízí již při výběru nových zaměstnanců následující benefity – klouzavá pracovní doba, služební vůz a služební telefon i pro soukromé účely, příspěvek na dovolenou a příspěvek na penzijní pojištění, IT vybavení pro homeoffice a možnost homeoffice, až tři dny sick day za kalendářní rok.

### **Doporučení pro další zlepšování firemní činnosti**

- Rozšíření elektronického zpracování probíhajících firemních procesů a diagnostiky systémů u klientů v terénu.
- Vzdělávání zaměstnanců v oblasti chemie, mikrobiologie, jakosti odběru vzorků, certifikační zkoušky dle příslušných zákonů, vyhlášek a norem.
- V oblasti environmentální – dopady používání chemických prostředků pro hygienické zabezpečení vody.
- Další odborné vzdělávání.
- Osvětová činnost – příspěvky do časopisů.
- Výraznější spolupráce s Cechem topenářů a instalatérů a Společností pro techniku prostředí.
- Pravidelná aktualizace webových stránek.
- Ukotvení dobré praxe do pracovních postupů a vnitřních směrnic firmy.

## 9.2 Časová, nákladová, riziková analýza

### 9.2.1 Časová analýza

Projekt personálního rozšíření a organizačních změn bude realizován postupně. Plánovaný začátek je říjen 2021. Nejzásadnější změny se budou dít především v roce 2022.

Pro účely časové analýzy je projekt rozdělen do jednotlivých činností, které mají různou dobou trvání. Přehled všech kroků včetně doby trvání ve dnech je uveden v tabulce (Tab. 4). Celkový součet dnů vyplývající z tohoto rozpisu činností je 415.

Tabulka 4 Jednotlivé činnosti projektu

zkratka	činnost	počet dnů
A	Firemní porada a návrh finální podoby organizační struktury	20
B	Kontrola popisů pracovních pozic	5
C	Doplnění dokumentů	30
D	Implementace nové organizační struktury	15
E	Zavedení vedoucího servisně-technického úseku	15
F	Převod DPP na HPP	15
G	Materiální zabezpečení pro nově příchozí zaměstnance	20
H	Výběrové řízení	30
I	Přijetí nových zaměstnanců	15
J	Zaškolení	30
K	Zkušební lhůta	90
L	Hodnocení nových zaměstnanců	5
M	Průběžné kontrolování nově vzniklé organizační struktury	110
N	Vyhodnocení	15
	<b>CELKEM:</b>	<b>415</b>

Při časové analýze projektu je využito metody kritické cesty CPM – ta bude následně vyobrazena v síťovém grafu. Analýza kritické cesty a síťového grafu byla vytvořena v programu QM for Windows. Výstup z tohoto programu (Tab. 5) zobrazuje nejkratší možnou dobu trvání projektu – 350 dnů.

Tabulka 5 Výstupní data z programu QM for Windows

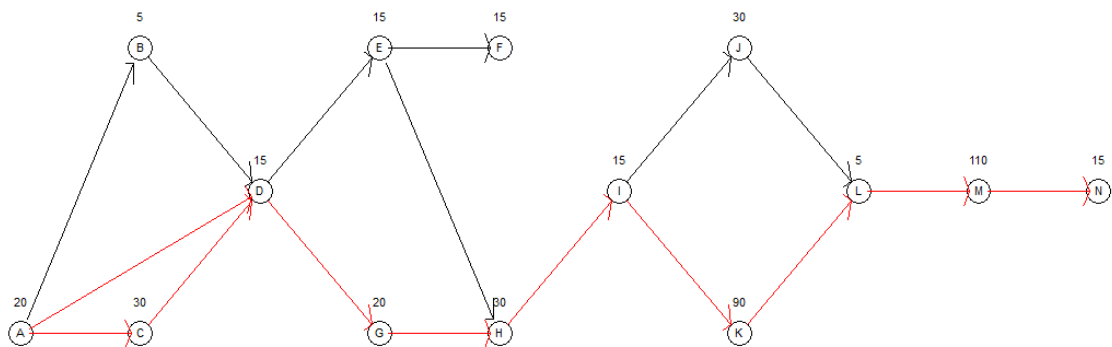
Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	350					
A	20	0	20	0	20	0
B	5	20	25	45	50	25
C	30	20	50	20	50	0
D	15	50	65	50	65	0
E	15	65	80	70	85	5
F	15	80	95	335	350	255
G	20	65	85	65	85	0
H	30	85	115	85	115	0
I	15	115	130	115	130	0
J	30	130	160	190	220	60
K	90	130	220	130	220	0
L	5	220	225	220	225	0
M	110	225	335	225	335	0
N	15	335	350	335	350	0

Dalším výstupem z programu je kritická cesta. Ta zahrnuje deset rozhodných částí projektu, které nemají časovou rezervu. Kritická cesta je znázorněna v grafu (Obr. 5) červenou barvou. Pokud dojde ke zpoždění v rámci kritické cesty, dojde ke zpoždění celého projektu.

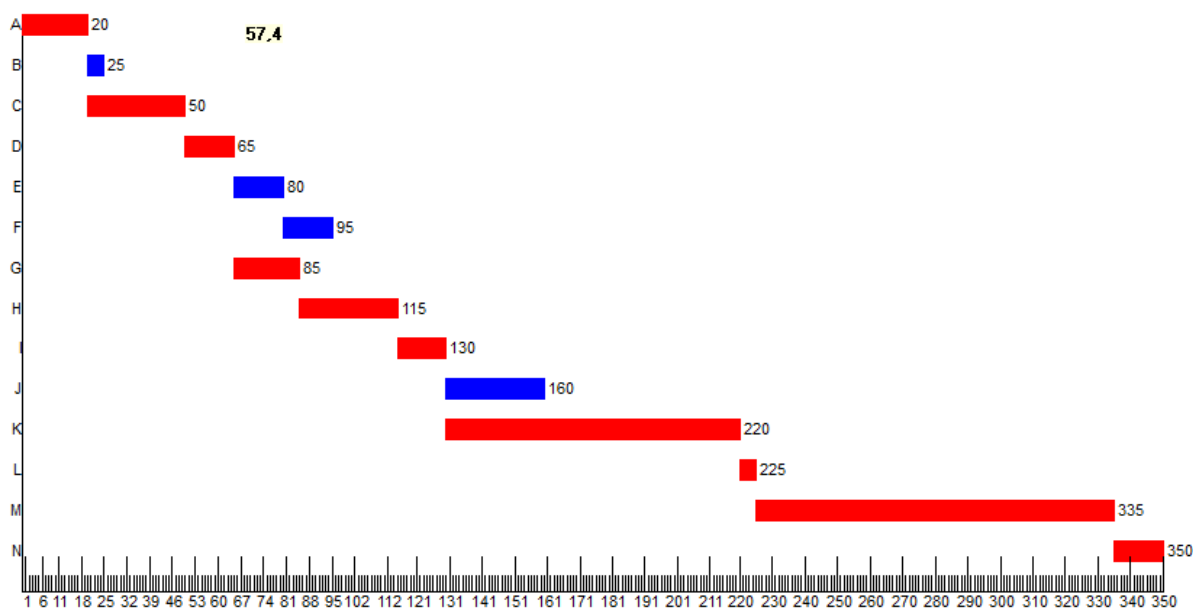
Kritickou cestou je posloupnost těchto činností: A > C > D > G > H > I > K > L > M > N.

Činnosti B, E, F, J mají časovou rezervu a mohou se během realizace opozdit. Činnost

B - Kontrola popisů pracovních pozic má rezervu 25 dnů, činnost F – Převod DPP na HPP má rezervu 255 dnů a J – Zaškolení - má rezervu 60 dnů.



Obrázek 5 Síťový diagram z programu QM for Windows



Obrázek 6 Gantův diagram firemních změn

Gantův diagram (Obr. 6) graficky znázorňuje jednotlivé činnosti celého projektu. Červeně jsou zakresleny body kritické cesty. Činnosti, u nichž může dojít ke zpoždění bez ohrožení projektu, jsou modře. Takto jsou patrné časově nutné činnosti, jejich návaznosti i naopak místa, kde lze být s projektem časově flexibilnější i bez zpoždění.

### 9.2.2 Nákladová analýza

Změna organizační struktury a personálního rozšíření, řešená v projektové části této práce, bude mít zvýšené náklady především z důvodu vzniku zcela nových míst pro nové zaměstnance (viz Tab 6). Náklady na tyto tři nové pracovní pozice vznikají již při zveřejnění inzerátu.

Cena za jeden inzerát se na trhu pohybuje kolem 3 900 Kč, celkem cena za dva inzeráty tedy 7 800 Kč. (například jobs.cz, prace.cz). Firma nepředpokládá využití personální agentury, jejich ceny se pohybují mezi 1 - 2měsíčními platy na danou pozici. Personální agentura by byla zvažována až v případě úplného neúspěchu při hledání nových zaměstnanců vlastními silami za pomoci inzerátů na pracovních portálech.

Po úspěšném provedení výběrového řízení a nástupu nových pracovníků vzrostou firmě mzdové náklady. Přestože je důvodem personálního rozšíření firmy obsloužit více zákazníků, po dobu zaškolení a ověřování nového pracovníka nebude tento pracovat zcela

samostatně. Nicméně mzdové náklady na tři nové pracovníky budou od počátku jejich nástupu měsíčně 130 152 Kč.

Vzhledem k povaze činnosti firmy je nutné zajistit novým zaměstnancům firemní vozidla. Firma plánuje zajistit je pomocí operativního leasingu, který na jeden vůz vychází na 6 000 Kč. Vozidla jsou potřeba celkem tři. Náklady na pohonné hmoty lze ze současného provozovaného vozového parku odhadnout na 4 000 Kč měsíčně za jedno vozidlo.

V souvislosti se změnou organizační struktury budou také dva současní pracovníci měnit svoje místo. V jednom případě půjde o přechod z DPP na HPP/částecný úvazek – zde bude mzdové navýšení oproti současnému stavu o cca 12 000 Kč měsíčně.

V druhém případě převezme současný řadový pracovník vedoucí funkci – zde bude navýšení oproti současnému stavu o cca 8 000 Kč měsíčně.

Jednorázovými náklady v případě nových pracovníků je například pořízení IT techniky, mobilních telefonů, měřicí techniky a osobních ochranných pomůcek. Celkem za tři zaměstnance jde o částku 150 000 Kč.

V souvislosti s rozšířením personálním je nutné rozšířit firmu co se týče kancelářských prostor. Vzhledem k současnému stavu firma počítá s rozšířením ve stávající budově o cca 10 000 Kč měsíčně.

Tabulka 6 Jednotlivé činnosti a náklady

	Činnost	Náklady v Kč
A	platba za inzerát	7800
B	navýšené mzdové náklady-stávající pracovníci	20000
C	navýšené mzdové náklady-nový pracovníci	130152
D	vozidla (leasing + PHM)	30000
E	nákup vybavení novým pracovníkům	150000
F	rozšíření kanceláří	10000

Tabulka 7 Roční náklady projektu

měsíc	A	B	C	D	E	F	náklady v Kč
1	7800						7800
2	7800	20000					27800
3		20000	130152			10000	160152
4		20000	130152	30000	150000	10000	340152
5		20000	130152	30000		10000	190152
6		20000	130152	30000		10000	190152
7		20000	130152	30000		10000	190152
8		20000	130152	30000		10000	190152
9		20000	130152	30000		10000	190152
10		20000	130152	30000		10000	190152
11		20000	130152	30000		10000	190152
12		20000	130152	30000		10000	190152
<b>náklady</b>	<b>15600</b>	<b>220000</b>	<b>1301520</b>	<b>270000</b>	<b>150000</b>	<b>100000</b>	<b>2057120</b>

Celkové roční náklady na rozšíření firmy a změnu organizační struktury vychází na 2 057 120 Kč ročně (Tab 7). Podle časového harmonogramu začnou být náklady zvýšené od pátého měsíce začátku celého projektu, jak je zřejmé z časové analýzy.

### 9.2.3 Riziková analýza

Výše uvedené firemní změny s sebou nesou určitá rizika. Tato rizika mohou způsobit zpoždění změn nebo je zcela zastavit. Nemałym problémem také mohou být zvýšené náklady plynoucí z rizikových situací. Pro zdárné provedení naplánovaných změn je tak vhodné zjistit potenciální rizika, aby bylo možné se na ně připravit.

Rizika potenciálně ohrožující projektové změny:

- Nenalezení vhodných uchazečů pomocí inzerátů.
- Nevyhovující práce nově ustanoveného vedoucího servisně-technického úseku.
- Neefektivní nová organizační struktura.
- Odchod stávajících zaměstnanců (nespokojenost s plánovanými změnami).
- Nedostatek financí na provádění změn.
- Časové zpoždění prováděných projektových změn.
- Nemožnost zvětšit kancelářské prostory.

Pro posouzení rizik bylo zvoleno schéma kdy 1 je nejnižší stupeň rizika či pravděpodobnost vzniku a 5 naopak nejvyšší (Tab 8).

Tabulka 8 Rizika a jejich dopady

Riziko\stupeň, dopad	stupeň rizika			pravděpodobnost vzniku			dopad
	nízký	střední	vysoký	nízká	střední	vysoká	
	1	3	5	1	3	5	
Nenalezení uchazečů		x		x			3
Nevyhovující vedoucí	x				X		3
Neefektivní nová struktura		x		x			3
Odchod stávajících zaměstnanců	x			x			1
Nedostatek financí		x			X		9
Nemožnost zvětšit prostory	x			x			1
Časové zpoždění		x			X		9

#### Nenalezení vhodných uchazečů pomocí inzerátů

Dopad: 3

V případě nenalezení je možné celou inzertní akci zopakovat. Toto opakování má pouze minimální náklady. Zpozdí se tím ale časový plán projektu. Další možností je oslovení personální agentury, to je ale v násobcích dražší než nového zaměstnance získat vlastními silami. Navrhované řešení je jednoznačné – opakovat inzeráty a zacílit i jiné než hlavní pracovní portály.

#### Nevyhovující práce nově ustanoveného vedoucího servisně-technického úseku

Dopad: 3

Prvním krokem po tomto zjištění musí být analýza, proč tomu tak je. Jestli jde o nejasné kompetence a problémy nově nastavené struktury, nebo se ukázalo, že je zaměstnanec na tuto pozici nevhodný. Při zjištění, že tento pracovník není vhodný na tuto vedoucí funkci, je v takovém případě nutné začít vybírat nového vedoucího pracovníka, ať již ze současných nebo nových zaměstnanců. Zřetězeným rizikem je zde časová prodleva a zpoždění celkového firemního plánu změn.

#### Neefektivní nová organizační struktura



Dopad: 3

V případě tohoto zjištění je nutné rozdělit problém na několik možných příčin. Chybně je navržena nová organizační struktura nebo zaměstnanci nedodržují nový systém hierarchie.

V tomto případě může jít o nepochopení nebo naopak o neochotu.

Podle výsledků provedených zjištění je nutné zahájit nápravu. Zlepšit organizační strukturu nebo zaměstnancům vysvětlit nejasnosti pro její naplnění. V případě krajní neochoty je nutno problém řešit personálně radikálně.

#### Odchod stávajících zaměstnanců

Dopad: 1

Vzhledem k dlouhé spolupráci se současnými zaměstnanci je zde nízké riziko jejich odchodu. Nicméně jako prevence této možnosti je nutné dodržovat stanovené a praktikované zásady fungování malé rodinné firmy. Pro případ nespokojenosti s plánovanými změnami je tyto nutné nejen co nejlépe vysvětlit, ale také dát zaměstnancům již v přípravné fázi projektu prostor pro připomínky, vylepšení a nápady. To také pomůže ke ztotožnění s cíli projektu.

#### Nedostatek financí na provádění změn

Dopad: 9

Tomuto riziku lze zabránit co nejpřesnějším plánováním výnosů, příjmů a cashflow. Důležitým prvkem snižujícím riziko je také vhodná domluva krátkodobého financování cizím kapitálem. Tato možnost je vhodná i z důvodu předpokladu zvýšení výnosů firmy díky plánovaným změnám.

#### Časové zpoždění prováděných projektových změn

Dopad: 9

Jde o nejhůře predikovatelné riziko i při přesném plánování. V případě menšího zpoždění nemusí jít o zásadní problém, ale je zde i při relativně menším zpoždění oproti plánu velké riziko narušení koloběhu výnosů a cashflow. Tomuto lze předejít především důslednou přípravou celé plánované změny organizační i personální se všemi důležitými zaměstnanci.

Nemožnost zvětšit kancelářské prostory

Dopad: 1

Podle momentální situace u poskytovatele kancelářských prostor by mělo jít o nízké riziko, které by ale firma byla havarijně schopna řešit jinak. Prevencí takových problémů je zahájit jednání s poskytovatelem s dostatečným časovým předstihem před touto potřebou.

## ZÁVĚR

Cílem této práce bylo navržení projektu na rozšíření podnikání z organizačního hlediska. Hlavním záměrem bylo zjistit, zda nové nastavení organizační struktury firmě umožní maximálně využít potenciálu stávajících i nově přijatých zaměstnanců. Z tohoto důvodu bylo žádoucí zabývat se také návrhy na vytvoření jednotlivých dokumentů pro výběr, adaptaci, hodnocení a motivaci zaměstnanců.

Cílem teoretické části bylo získat přehled o organizačních strategiích, strukturách, a problematice výběru a adaptace nových zaměstnanců, k čemuž bylo využito rešerší odborné literatury, kompilace, komparace a syntézy odborných pramenů.

Výstupy z teoretické části posloužily jako podklady pro praktickou část této práce, která byla rozdělena na oblast analytickou a projektovou.

V analytické části byl zmapován současný organizační a personální stav firmy, proveden detailní popis jednotlivých pracovních pozic včetně věkového rozptylu a výše úvazku. Dále byla provedena SWOT analýza, ze které vyplynuly oblasti, na které by se měla firma do budoucna zaměřit, byly pojmenovány hrozby, na které se může firma v dostatečném předstihu připravit a zvážit, kterému ohrožení se lze vyhnout, a které firma ze své pozice neovlivní. Na základě výstupů ze SWOT analýzy byly navrženy strategie pro vylepšení postavení firmy na trhu.

Při analýze současné organizační struktury a pracovních pozic bylo zjištěno, že po personálním rozšíření firmy bude stávající struktura a rozdělení kompetencí nevyhovující, proto byla v projektové části navržena nová organizační struktura, přeskupení kompetencí od ředitele mezi pracovníky firmy a stanoven optimální počet navýšení pracovních míst. Taktéž byl navržen postup při výběru, zaškolování a hodnocení zaměstnanců.

V závěru projektové části byly provedeny časová, riziková a nákladová analýza, z nichž vyplynulo, že plán na změnu organizační struktury společně s navýšením počtu zaměstnanců je realizovatelný v plánovaném časovém rámci. Riziková analýza ukázala jako rizika s největšími dopady nedostatek financí a časové zpoždění projektu. Za předpokladu zvýšení provedených prací, a tedy i výnosů, lze přechodný nedostatek financí řešit cizím kapitálem. Riziko časového zpoždění lze minimalizovat důslednou přípravou celé plánované změny organizační i personální se všemi důležitými zaměstnanci. Za uvedených podmínek bude projekt personálního rozšíření únosný i z pohledu zvýšených mzdových nákladů. Lze rovněž předpokládat, že vytvořený nový systém zaškolování a hodnocení zaměstnanců bude mít

pozitivní vliv na zamezení fluktuace. Z výše uvedeného vyplývá, že bylo kladně odpovězeno na výzkumné otázky.

Věřím, že praktická část diplomové práce napomůže firmě XY zdárně projít připravovanými změnami a úspěšně implementovat novou organizační strukturu a návrhy firemních dokumentů.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

ARMSTRONG, Michael, 2020. *Naučte se správně vést lidi*. 1. vyd. Brno: Lingea, 208 s. ISBN 978-80-7508-621-1.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů, Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management, organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 224 s. ISBN 978-80-247-4429-2.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA, 2010. *Management a organizační chování*. 2., aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

DĚDINA, Jiří, Martin ŠIKÝŘ a Jana Marie ŠAFRÁNKOVÁ, 2018. *Management a organizace: Současné přístupy k řízení lidí a vytváření organizací*. 1. vyd. Ostrava: Key Publishing, 71 s. ISBN 978-80-7418-290-7.

FINCH, Brian, 2020. *Jak napsat dobrý podnikatelský záměr*. 1. vyd. Brno: Lingea, 176 s. ISBN 978-80-7508-623-5.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK, 2017. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 320 s., ISBN 978-80-271-0434-5.

FURMAN, Ben a Tapani AHOLA, 2017. *Nikdy není pozdě na spokojený tým. Model dvojité hvězdy*. 1. vyd. Praha: Portál, 136 s. ISBN 978-80-262-1256-0.

GALANOU Ekaterini a kol., 2011. *The effect of reward system on job satisfaction in an organizational chart of four hierarchical levels: a qualitative study*, *Journal of human sciences*. 8(1), 484-519. ISSN: 1303-5134.

GEROPP, Bernd, 2014. *Tajemství úspěšného vedení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 208 s. ISBN 978-80-247-5337-9.

- HENDRICH, Fritz, 2011. *Čtyři elementy v profesním životě – energie a úspěch v managementu*. 1. vyd. Praha: Euromedie Group, 160 s. ISBN 978-80242-2859-4.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 429 s. ISBN 978-80-7261-430-1.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, Marie MIKUŠOVÁ a kol., 2019. *Trendy v managementu*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU, 246 s. ISBN 978-80-248-4337-7.
- HRONÍK, František, 2013. *Jak se nespálit podruhé*. 2. vyd. Brno: Motiv Press, 376 s. ISBN 978-80-254-0698-4.
- HRONÍK, František, 2012. *Poznejte své zaměstnance*. 3. vyd. Brno: Motiv Press, 370 s. ISBN 978-80-904133-5-1.
- JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK, 2013. *Velká kniha o řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 400 s. ISBN 978-80-247-4337-0.
- KARÁSEK, Petr, 2017. *Léčení firem v krizi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 192 s. ISBN 978-80-271-0681-3.
- KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS, 2012. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 136 s. ISBN 978-80-247-4564-0.
- MARCIANO, Paul L., 2013. *Cukr a bič nefungují*. 1. vyd. Brno: Motiv Press, 234 s. ISBN 978-80-904133-9-9.
- MARTEL, Judy, 2017. *Rodinné firmy na rozcestí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 240 s. ISBN 978-80-271-0332-4.
- PAVLICA, Karel, Eva JAROŠOVÁ a Robert B. KAISER, 2015. *Vyvážený leadership*. 2. vyd. Praha: Management Press, 238 s. ISBN 978-80-7261-289-5.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2017. *Průvodce moderního náčelníka*. 1. vyd. Praha: Management Press, 128 s. ISBN 978-80-7261-470-7.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2018. *Vedení lidí, týmů a firem - praktický atlas managementu*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, 208 s. ISBN 978-80-271-0629-5.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 488 s., ISBN 978-80-247-4644-9.

SRPOVÁ, Jitka a kol., 2020. *Začínáme podnikat*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 264 s. ISBN 978-80-271-2253-0.

SYNEK, Miroslav, Eva KISLINGEROVÁ a kol., 2015. *Podniková ekonomika*. 6., přepracované a doplněné vyd. Praha: C. H. Beck, 554 s. ISBN 978-80-7400-274-8.

ŠAJDLEROVÁ, Ivana a Miloslav KONEČNÝ, 2008. *Základy managementu*. 2. vyd. VŠB – TUO, 197 s. ISBN 978-80-248-1520-6.

Interní dokumenty firmy XY

**SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ**

ŠARÍKOVÁ, Monika. Práce na zkrácený úvazek. In: mesec.cz [online], ©2020, [cit. 2021-08-01] Dostupné z: <https://www.mesec.cz/clanky/prace-na-zkraceny-uvazek/>

Hospodářská komora. Jak uzavřít konkurenční doložku se zaměstnancem. In: komora.cz [online], ©2018,[cit. 2021-08-01] Dostupné z: <https://www.komora.cz/files/uploads/2018/04/Jak-uzavřit-konkurenční-doložku-se-zaměstnancem.pdf>



**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

BOZP - Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

CPM – metoda kritické cesty

DPČ – dohoda o pracovní činnosti

DPH – daň z přidané hodnoty

DPP – dohoda o provedení práce

HPP – hlavní pracovní poměr

HR manažer – manažer řízení lidských zdrojů

IKEM – Institut klinické a experimentální medicíny

IT – informační technologie

MOÚ - Masarykův onkologický ústav

NCO NZO - Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů

PC – osobní počítač

PHM – pohonné hmoty

PIO – Pavilon interních oborů

PR – vztahy s veřejností

s.p. – státní podnik

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

SŠ – středoškolské vzdělání

TZB – technická zařízení budov

VŠ – vysokoškolské vzdělání

XY – zkratka anonymizované firmy

ZPst. – anonymizován jeden z jednatelů firmy

ZPml. – anonymizován druhý z jednatelů firmy

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Manažerský cyklus (vlastní zpracování dle Janišová a Křivánek, 2013).....	29
Obrázek 2 Kompetenční model (vlastní zpracování dle Shoonovera, Janišová a Křivánek, 2013).....	34
Obrázek 3 Současná organizační struktura firmy XY.....	61
Obrázek 4 Návrh nové organizační struktury.....	70
Obrázek 5 Síťový diagram z programu QM for Windows.....	84
Obrázek 6 Gantův diagram firemních změn.....	85

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Rozdělení potřeb podle A. Maslowa v souvislosti s motivací zaměstnanců (vlastní zpracování dle Geroppa, 2014) .....	42
Tabulka 2 Schéma vývoje počtu zaměstnanců a jejich úvazky .....	58
Tabulka 3 SWOT analýza firmy XY.....	64
Tabulka 4 Jednotlivé činnosti projektu.....	83
Tabulka 5 Výstupní data z programu QM for Windows .....	84
Tabulka 6 Jednotlivé činnosti a náklady .....	86
Tabulka 7 Roční náklady projektu .....	87
Tabulka 8 Rizika a jejich dopady .....	88

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Tabulka výtah z hospodářských zdrojů

Příloha P II: Inzerát na servisně-montážního technika

Příloha P III: Inzerát na obchodního zástupce

Příloha P IV: Návrh struktury výběrového pohovoru

Příloha P V: Příklad adaptačního plánu zaměstnance

Příloha P VI: Návrh struktury hodnotícího pohovoru

**PŘÍLOHA P I TABULKA VÝTAH Z HOSPODÁŘSKÝCH  
VÝSLEDKŮ**

<b>souhrn</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Výnosy</b>	5125	5323	7093	5601	4886
<b>náklady</b>	4890	5186	6407	5528	5338
<b>HV</b>	262	137	686	72	-452
<b>Mzdy</b>	725	740	765	796	815
<b>Dohody</b>	412	411	423	179	352
<b>Socpoj</b>	181	185	191	198	153
<b>zdravpoj</b>	65	66	68	71	73
<b>Celkem mzdy</b>	<b>1383</b>	<b>1402</b>	<b>1447</b>	<b>1244</b>	<b>1393</b>
<b>Počet HPP</b>	4	4	4	4	4
<b>Počet DPP,DPČ</b>	3	3	5	3	6

uvedené údaje jsou v tis. Kč

## **PŘÍLOHA P II: INZERÁT NA SERVISNĚ MONTÁŽNÍHO TECHNIKA**

**Firma XY , s.r.o. vypisuje výběrové řízení na pozici servisního technika:**

Náplň práce:

- servis dávkovacích dezinfekčních zařízení
- odběr vzorků vody ve výměňkových stanicích, odděleních zdravotnických zařízení, hotelích, bazénech atp.
- administrativa související s výkonem práce (protokoly, zápisy do databáze)
- komunikace se zákazníky (osobní, telefonická, e-mailová)
- práce na PC – Excel, Word, Powerpoint
- koncepční práce související s rozvojem firmy

Co požadujeme:

- VŠ vzdělání chemického nebo elektrotechnického zaměření
- důslednost, samostatnost a spolehlivost při plnění svěřených úkolů
- zodpovědný přístup, flexibilitu a týmovost
- komunikativnost, otevřenost učit se novým věcem
- základní znalost angličtiny – písmem i slovem
- řidičský průkaz B – aktivní řidič
- znalost práce na PC

Co nabízíme:

- zázemí stabilní rodinné firmy, která je na trhu téměř 20 let
- práci na plný/zkrácený úvazek
- kvalifikovanou práci v mladém perspektivním týmu
- podpůrné a přátelské prostředí
- služební vůz a telefon

- příspěvek na penzijní pojištění
- flexibilní pracovní dobu
- 3 dny sickday/rok
- zaučení a mentoring ve zkušební době
- možnost podílet se na rozvoji firmy
- mzdu a odměny odpovídající pracovní pozici, standardu a kvalitě odvedené práce

Strukturovaný životopis a motivační dopis zasílejte do ..... na e-mailovou adresu.,  
kontaktní osoba .....

Vybraní uchazeči budou kontaktováni e-mailem a pozváni k osobnímu pohovoru.

Firma si vyhrazuje právo vyhlásit nové výběrové řízení, pokud nebude vybrán vhodný kandidát. Odesláním životopisu a motivačního dopisu uchazeči souhlasí se zpracováním osobních údajů firmou XY, a to výhradně pro účely tohoto výběrového řízení. Tento souhlas lze kdykoli písemně odvolat.

## **PŘÍLOHA P III: INZERÁT NA OBCHODNÍHO ZÁSTUPCE**

**Firma XY, s.r.o. vypisuje výběrové řízení na pozici obchodního zástupce:**

Náplň práce:

- správa a průběžné doplňování databáze zákazníků
- administrativa související s výkonem práce (příprava nových smluv a revize stávajících, příjem objednávek, ukončování zakázek, vyúčtování)
- marketing a PR, organizování obchodních jednání a odborných seminářů
- komunikace se zákazníky (osobní, telefonická, e-mailová)
- koncepční práce související s rozvojem firmy

Co požadujeme:

- SŠ nebo VŠ ekonomického nebo technického zaměření
- zkušenosti s obchodní činností v oblasti zdravotnictví
- znalost angličtiny slovem i písem, min. úroveň B2
- znalost práce na PC – Excel, Word, Powerpoint
- důslednost, samostatnost a spolehlivost při plnění svěřených úkolů
- zodpovědný přístup, flexibilitu a týmovost
- komunikativnost, otevřenost učit se novým věcem
- řidičský průkaz skupiny B – aktivní řidič

Co nabízíme:

- zázemí stabilní rodinné firmy, která je na trhu téměř 20 let
- práci na plný/zkrácený úvazek
- kvalifikovanou práci v mladém perspektivním týmu
- podpůrné a přátelské prostředí



- služební vůz a telefon
- příspěvek na penzijní pojištění
- flexibilní pracovní dobu
- 3 dny sickday/rok
- zaučení a mentoring ve zkušební době
- možnost podílet se na rozvoji firmy
- mzdu a odměny odpovídající pracovní pozici, standardu a kvalitě odvedené práce

Strukturovaný životopis a motivační dopis zasílejte do ..... na e-mailovou adresu, kontaktní osoba .....

Vybraní uchazeči budou kontaktováni e-mailem a pozváni k osobnímu pohovoru.

Firma si vyhrazuje právo vyhlásit nové výběrové řízení, pokud nebude vybrán vhodný kandidát. Odesláním životopisu a motivačního dopisu uchazeči souhlasí se zpracováním osobních údajů firmou XY , a to výhradně pro účely tohoto výběrového řízení. Tento souhlas lze kdykoli písemně odvolat.

## **PŘÍLOHA P IV: NÁVRH STRUKTURY VÝBĚROVÉHO POHOVORU**

Návrh struktury výběrového pohovoru: (inspirace Armstrong, 2015)

1. Úvod: přivítání ve firmě, poděkování za přijetí pozvání k osobnímu pohovoru, projevení zájmu o osobu uchazeče (jak se mu cestovalo, nad čím po cestě přemýšlel), tzv. small talk
2. Připravené otázky:
  - Co bylo tím hlavním impulzem, že jste se přihlásil na VŘ do naší firmy?
  - Co nám můžete nabídnout ze své praxe a zkušeností?
  - Máte konkrétní zkušenost v oblasti montáží elektronických zařízení?
  - Jak byste popsal vaše komunikační dovednosti v kontaktu se zákazníky – osobním, telefonickém?
  - Co patří mezi vaše přednosti a v čem byste na sobě chtěl ještě zapracovat?
  - Jaké máte podle vás předpoklady pro tuto pozici? Které vaše dovednosti bude moci využívat u nás ve firmě?
  - Máte nějakou představu o tom, co byste jako servisní technik konkrétně dělal?
  - Co jste dělal za práci v předchozím zaměstnání a mohl byste využít u nás ve firmě? Jaká byla konkrétně vaše role a pracovní náplň?
  - Co se vám v dosavadním profesním životě povedlo, na co jste hrdý?
  - Co vás baví v osobním životě? Jak odpočíváte?
  - Co vás v práci nejvíce motivuje?
  - Jak byste charakterizoval naši firmu z toho, co o ní víte?
  - Co vás vede k tomu, že chcete pracovat zrovna u nás?
3. Volná část pohovoru – prostor pro dotazy uchazeče.

## PŘÍLOHA P V: PŘÍKLAD ADAPTAČNÍHO PLÁNU ZAMĚSTNANCE

(inspirace Janišová a Křivánek, 2013)

- Příprava před nástupem zaměstnance – zaslání e-mailu vybranému zaměstnanci, gratulace k vybrání na pracovní pozici, termín, kdy má nastoupit, co má s sebou přinést, v kolik hodin se má dostavit, plán na první den (zodpovídá ředitel); oznámit zaměstnancům nástup nového kolegy, zvolit garanta zácviku (zodpovídá ředitel); připravit pracovní místo, přístup do počítače, připravit manuál pro zácvik, pomůcky pro první den, BOZP, popis pracovního místa (zodpovídá vedoucí).
- První den – přivítání zaměstnance, představení ostatním zaměstnancům, přidělení garanta zácviku (zodpovídá ředitel); prohlídka firmy a přidělení pracovního místa, předání manuálu zácviku a manuálu pro orientaci na pracovišti, předání klíčů, podpis BOZP, předání směrnic k seznámení s pravidly firmy (zodpovědnost vedoucí); na konci dne krátký rozhovor s vedoucím o tom, jaké má pracovník první dojmy, zodpovězení dotazů.
- První týden – seznámení s místem servisu v terénu, zaškolení v řízení služebního vozu, orientace v počítači, orientace v manuálu pracoviště, zapisování docházky, příchozí pošta, orientace ve firemním kalendáři, orientace v zakázkách (odpovídá vedoucí úseku), účast na poradě a neformálních aktivitách, rozhovor s ředitelem o průběhu prvního týdne ve firmě (zodpovídá vedoucí/garant).
- Druhý – čtvrtý týden – postupné seznamování s komunikací se zákazníky, více servisních míst, předání služebního telefonu, případně notebooku, zkoušení servisování s dopomocí vedoucího, orientace ve firemních kontaktech (vedoucí) na konci tohoto období rozhovor v polovině zkušební doby (ředitel + vedoucí).
- Druhý – třetí měsíc – samostatné servisování pod dohledem vedoucího, komunikace e-mailová, telefonická s podporou vedoucího, samostatné řízení služebního vozu, zapojení se do nových zakázek, rozhovor s vedoucím vývoje, pravidelné porady, přinášení podnětů k firemnímu prostředí (vedoucí). Na konci 3. měsíce hodnotící pohovor, vyhodnocení adaptačního období, domluva na spolupráci/ukončení spolupráce (zodpovídá ředitel); plán na další období, absolvování kurzů, účasti na firemních akcích, předání některých zakázek na samostatný servis.

## **PŘÍLOHA P VI: NÁVRH STRUKTURY HODNOTÍCÍHO POHOVORU**

(vlastní zpracování inspirováno Hroník, 2012):

### Oblast sebehodnocení pracovníka, reflexe uplynulého roku:

- Vlastní silné a slabé stránky – největší úspěch a nezdar; s čím jsem byl/a u sebe spokojen/a, s čím nespokojen/a.
- Jaká je moje role směrem k zákazníkům, v týmu, ve firmě?
- Kde chci být za 1 rok, za 3 roky (výhled – osobní, profesní)?
- Co potřebuji, abych dosáhl/a svých profesních cílů?
- Jaké jsou podle mě silné a slabé stránky firmy?
- Jsou moje hodnoty v souladu s hodnotami firmy? Zním vizi a poslání firmy?
- Co bych ve firmě změnil/a, kdybych mohl/a?
- Co bych změnil/a v plánování svojí práce, co mě nejvíce brzdí?
- Co mě ve firmě drží (motivuje)?
- Co nejmenšího/největšího by se muselo stát, abych začal/a uvažovat o odchodu?

### Hodnocení ze strany vedoucího:

- poslechne si sebehodnocení pracovníka,
- zhodnotí, jak z jeho pohledu pracovník vykonává svoji práci (výkonnost, přesnost, rychlost plnění zadaných úkolů), jak se potkává jeho sebehodnocení s hodnocením vedoucího (možno použít škálu 1-10),
- porovnává skutečné kompetence s kompetencemi v pracovní náplni (zda pracovník nepřesahuje vymezené činnosti, nezasahuje do jiných kompetencí),
- zjišťuje názory a náměty na zlepšení chodu firmy, zajímá se o zpětnou vazbu na svoji práci vedoucího,
- zjišťuje, jak probíhá komunikace ve firmě, sdílení a předávání důležitých informací,
- posuzuje loajalitu, zvnitřnění vize, dodržování pravidel, jednání v souladu s hodnotami firmy,
- navrhuje, co je potřeba zlepšit, do kdy,

- zajímá se o další rozvoj pracovníka, profesní, osobnostní,
- majiteli firmy navrhuje odměnu pro pracovníka za odvedenou mimořádnou práci.