

JIHOČESKÁ UNIVERZITA v ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

Bakalářská práce

Lidské zdroje a jejich získávání ve vybraném podniku

Vypracovala: Jitka Bartrop

Vedoucí bakalářské práce: doc.Ing. Růžena Krninská, Csc.

2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jitka BARTROP**

Osobní číslo: **E15300**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Obchodní podnikání**

Název tématu: **Lidské zdroje a jejich získávání ve vybraném podniku**

Zadávací katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Specifikace požadavků na lidské zdroje v souvislosti s jejich získáváním ve vybraném podniku včetně navržení nových postupů a vhodných změn.

Metodický postup:

Prostudovat literární prameny vztahující se k řízení lidských zdrojů, především se zaměřením na jejich získávání s novými směry a orientací na kvalitu produktu. Zpracovat literární rešerši. Po stanovení teoreticko-metodologických východisek empirického šetření ve vybraném podniku, použít kvalitativní a kvantitativní metody zkoumání. Dále je nutno načerpat informace z podnikových písemností, pozorování a z neřízených rozhovorů. Po utřídění a rozboru získaných dat se zaměřit na získávání lidských zdrojů novými způsoby a soustředit se na navržení žádoucích změn ve vybraném podniku.

Rámcová osnova:

1. Úvod,
2. Literární rešerše,
3. Metodický postup,
4. Výsledky výzkumu,
5. Diskuze,
6. Závěr,
7. Přehled literatury,
8. Přílohy.

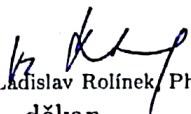
Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:


- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s.
Bedrnová, E., Nový, I., & Jarošová, E. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.
Bureš, V. (2007). *Znalostní management a proces jeho zavádění*. Praha: Grada Publishing.
Dvořáková, Z. (2004). *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. BECK.
Gibson, R. (2007). *Nový obraz budoucnosti*. Praha: Management Press.
Krninská, R. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita.
Šrédl, K. (2010). *Znalostní ekonomika a vzdělávání*. Praha: Česká zemědělská univerzita.
Tichá, I. (2005). *Učí se organizace*. Praha: Alfa Publishing
Truneček, J. (2004). *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 26. ledna 2017
Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2018


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 26. ledna 2017

Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracoval/a samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 4.4.2018

.....
Jitka Bartrop

Poděkování

Mé poděkování patří doc. Ing. Růženě Krninské, Csc. za odborné vedení, trpělivost a ochotu, kterou mi v průběhu zpracování bakalářské práce věnovala.

Obsah

1	Úvod.....	3
2	Literární rešerše.....	5
2.1	Lidské zdroje	5
2.1.1	Úvod do řízení lidských zdrojů	5
2.1.2	Vývoj v řízení lidských zdrojů.....	5
2.1.3	Lidský potenciál	6
2.1.4	Etapy vývoje lidského potenciálu	6
2.1.5	Moderní pojetí.....	6
2.2	Nábor a získávání pracovníků	8
2.2.1	Vyhledávání a získávání pracovníků	8
2.2.2	Pracovní místo a pracovní role.....	10
2.2.3	Trh práce	11
2.2.4	Práce personalistů.....	12
2.3	Motivace	16
2.4	Vzdělávání pracovníků	19
2.4.1	Metody vzdělávání na pracovišti.	21
2.4.2	Metody vzdělávání mimo pracoviště	21
2.5	Malý podnik.....	22
2.5.1	Definice malého podniku	23
2.5.2	Malý podnik z hlediska personalistiky.....	23
3	Cíl a metodika	25
3.1	Cíl bakalářské práce	25
3.2	Vymezení souboru.....	25
3.2.1	Profil vybraného podniku.....	25
3.3	Sběr dat.....	26
	Pozorování	26
	Rozhovor.....	26
	Dotazník.....	26
3.3.1	Vlastní sběr dat.....	27

3.4	Zpracování dat	27
4	Výsledky výzkumu	28
4.1	Rozhovor a pozorování.....	28
4.1.1	Zpracování rozhovoru s majitelem a jednatelem VP	28
4.1.2	Pozorování pracovníků v pracovním provozu	30
4.2	Výsledky zpracování dotazníku a diskuze	31
I.	Kategorie I: Struktura zaměstnanců ve VP.....	33
II.	Kategorie: Historie přijímacího řízení ve VP	41
III.	Kategorie: Odměňování a zaměstnanecké benefity.....	44
IV.	Kategorie: Vzdělávání zaměstnanců.....	47
5	Diskuze	52
6	Závěr	54
7	Summary.....	57
8	Přehled literatury.....	60
9	Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk	62
10	Přílohy.....	64

1 Úvod

Cílem této práce je specifikace požadavků na lidské zdroje v souvislosti s jejich získáváním ve vybraném podniku včetně navržení nových postupů a vhodných změn. Vybraným podnikem je podnik malý, zaměstnávající 18 zaměstnanců, zaměřený na kovovýrobu a výrobu ocelových konstrukcí. Důvodem k výběru právě tohoto téma je osobní zkušenost jednoho ze zaměstnanců, který ve vybraném podniku pracoval.

Podle zpracované literatury k tématu lidské zdroje a jejich získávání (Dvořáková & kol, 2004) můžeme doložit, že lidské zdroje jsou nezaměnitelným, unikátním potenciálem pro rozvoj podniku v jakémkoliv oboru podnikání. Autoři se shodují na tom, že rozvoj tohoto potenciálu je hnacím motorem podniku v poli konkurence. v době dostupných technologických postupů, strojů a technické vybavenosti na velmi vysoké úrovni, se dostáváme k tomu, že jediným faktorem schopným ovlivnit výrobu, zdokonalit služby nebo udržet dobrou úroveň podnikání, je právě náš zaměstnanec. Dále se autoři shodují, že není jednoduché naučit se delegovat odpovědnost a spolupracovat na všech úrovních podnikových struktur. Formy učící se organizace jsou v 21. století nejen myšlenkou růstu, ale především osvojením disciplíny, pokory a odpovědnosti po dobách velké průmyslové expanze. Dále jsou novými postupy k tomu, jak reagovat na nadměrnou nabídku ve vysoce konkurenčním prostředí. Důvěra v lidské schopnosti, která v dobách průmyslové revoluce byla potlačena, je znovu se objevující podstatou kolektivního myšlení a společného rozvoje.

Jedním ze základních principů v řízení lidských zdrojů je vědomí o pracovních místech či jejich vytváření. Vytváření pracovních míst je rozsáhlý proces, ve kterém se definují konkrétní pracovní úkoly a souvisí s analýzou pracovního prostředí. Nábor zaměstnanců je tímto přímo závislý na počtu pracovních míst a jejich charakteristice. Pravidla získávání pracovníků jsou popsána v literatuře jako klíčové nástroje ke komunikaci s vnějším prostředím a k získání ideálního kandidáta (Koubek, 2010). Jestliže podnik získá kandidáta je v jeho odpovědnosti zajistit informovaný nástup do pracovního procesu včetně vytvoření kvalitních podmínek k práci. Toto zjednodušené pojetí péče se dá vysvětlit několika jednotlivými kroky, kterými by se měla organizace řídit a podporovat tak své zaměstnance k lepšímu výkonu, ale především k seberealizaci a osobnímu rozvoji. Ruku v ruce s osobním rozvojem jde o systematické vzdělávání jak

na pracovišti, i mimo něj, které zaměstnance může motivovat k vyšším výkonům. Motivace popsaná Armstrongem (2010) je důvodem k činnosti, stimulující a řídicí cestu ‚vpřed a vzhůru‘. Motivací se stávají i prvky obecné spokojenosti a důvěry.

Sběr dat ve vybraném podniku se uskutečnil na přelomu roku 2017/18 podle metodologie popsané Pavlicou (2000). Standardizované pozorování přináší náhled na pracovní morálku zaměstnanců a jejich přístup k dílčím úkolům. Strukturovaný rozhovor s majitelem podniku se uskutečnil v únoru 2018 a odhaluje názor majitele a zaměstnavatele na řízení lidských zdrojů, motivaci a vzdělávání zaměstnanců ve svém podniku. Posledním z metodologických postupů byl dotazník pro zaměstnance, ve kterém se současní zaměstnanci vyjadřují o tom, jak byli pro vybraný podnik získáni, a jak nebo čím jsou motivováni k dobrým výkonům. Veškeré poznatky jsou přehledně zpracovány v tabulkách a grafech s následnou diskuzí ke každému tématu.

Hlavním přínosem práce je porovnání toho, zda se literatura a metodika řízení lidských zdrojů shoduje s realitou získávání pracovníků v konkrétních podmínkách výrobního podniku. Závěrečná diskuze dokumentuje rozpor reality s teoriemi, z čehož vyplývají návrhy, jakým způsobem lze dojít ke zlepšení situace v podniku.

Optimálním řízením lidských zdrojů podnik získává nejunikátnější konkurenční výhodu vedoucí nejen k vlastnímu ekonomickému růstu, ale především k osobní spokojenosti zaměstnanců na všech podnikových úrovních. Zaměstnanci spokojení s dobrým pocitem z dobře odvedené práce, se stávají motivátory, mentory a učiteli pro okruh svých spolupracovníků.

„Vše, co je v člověku krásné, je očima neviditelné.“
Antoine de Saint-Exupery

2 Literární rešerše.

2.1 Lidské zdroje

2.1.1 Úvod do řízení lidských zdrojů

Práce personálního útvaru (PÚ) neustále probíhá vývojem v závislosti na potřebách podniku. Krninská (2002) uvádí, jak se vyvíjely jednotlivé složky PÚ: **Personální administrativa** je nejstarším typem personální práce, která přetrvávala až do 60.let minulého století. Zpravidla jde o servisní službu dozorčích orgánů, spočívající hlavně ve statistických datech a evidenčních vstupech a výstupech – ta hrála, a ještě dodnes hraje, roli pasivního řízení podniku. Dalším vývojem se PÚ dostávají do role aktivního řízení a hrají aktivní roli při výběru, formulaci a vytváření týmů, dostávají podobu **personálního řízení**.

„Personální řízení se soustřeďuje na vnitropodnikové problémy zaměstnávání pracovníků a hospodaření s pracovní silou, má povahu operativního řízení, důraz je kladen na profesní školení a vzdělávání“ (Krninská, 2002, str. 8).

Personální práce a řízení lidských zdrojů se zabývá aspekty strategickými a věnuje se především perspektivě, zajímá se o vývojové tendence jak populační, tak i ekonomické. Podnik jako takový pak tímto směrem vytváří prostředí s dobrou kvalitou pracovního života a ke spokojenosti pracovníků (Koubek, 2003).

2.1.2 Vývoj v řízení lidských zdrojů

Swart (2005) definuje tři éry ve vývoji řízení lidských zdrojů. Během vývoje produkce dochází k obměnám v řízení lidských zdrojů. Období „craft manufacturing“ – řemeslné výroby je význačné hlavně sebevýchovou a učením se na principu one-to-one, to znamená předávání zkušeností z jednoho člověka na druhého přímou vazbou. Pro toto období je význačná veliká variabilita v podobě nabídky, ale malého rozsahu. Další období nás dostává do dob masové produkce vyvinuté v Severní Americe. Tento způsob vedení je pak založen na velkém množství výroby a potřebách exportu, získání pozice na světových trzích a zabezpečení zaměstnanosti pro široké masy lidí. Dochází k vývoji vědeckého managementu podle Taylora (2014), který začíná definovat práci, zahrnují opakující se činnosti a kvalita je přesunuta pod vedení řídicích jednotek jakosti. Lidský zdroj je využíván jako mechanická obsluha s nepotřebným vzděláním. Třetím obdobím

je moderní pojetí dneška a budoucnosti. Dnes je kladen důraz na propojenost vysoké nabídky s kvalitou a inovativním přístupem. Swart (2005) závěrem dodává, že když se nová éra v oblasti řízení lidských zdrojů zjevila, ne vždy nahradila tu předešlou.

2.1.3 Lidský potenciál

„Musíte věřit, že lidé jsou nejcennější organizačními aktivy, a být přesvědčeni, že jsou schopni neuvěřitelných výkonů. a musíte jim pomoci, aby tomu věřili, i oni sami“ Steven Covey in Gibson (1998, str. 49).

Covey (Gibson, 1998) rozvádí myšlenku o dodržování zákonů přírody a principů základních lidských vztahů jako je poctivost, spravedlnost, upřímnost a integrita, které jsou nejen neměnné, ale také nezměnitelné.

2.1.4 Etapy vývoje lidského potenciálu

Podle Trunečka (2003) využívání lidského potenciálu v řízení organizací se postupně vyvíjelo a procházelo třemi globálními vývojovými etapami: člověk – stroj; člověk – zdroj; člověk – znalost. v post-industriální době můžeme stále vidět, jak se role člověka v podniku vyvíjí. Je patrné, že ve sférách obchodu a služeb se člověk nachází ve fázi člověk – znalost, kdežto v průmyslových a výrobních podnicích je více méně ve fázi člověk – stroj i dnes, zajišťující chod či manipulaci s technologiemi, které se naučil ovládat postupnými neměnnými kroky. Zlatou střední, a i nejčastěji preferovanou, fází je pak člověk – zdroj, ve které se začínají objevovat prvky moderního pojetí a povahy člověka jako nedefinovatelného zdroje potenciálu. Velkou roli zde hraje disciplína, která se očekává od zaměstnanců a jde tzv. smiřovací funkci mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem (Truneček, 2003).

2.1.5 Moderní pojetí

Definicí řízení lidských zdrojů můžeme vyjádřit nejen pochopením znalostí lidského potenciálu, nebo Trunečkovým (2003) znalostním managementem, který nabádá k neutuchající touze po vzdělávání, ale také jako soubor činností souvisejících s chováním podniku vůči svým lidským zdrojům a společnosti, ve které se nachází.

„Oblast řízení lidských zdrojů zahrnuje veškerou činnost, směřující ke zvyšování odborné kvalifikace zaměstnanců, jejich celoživotnímu vzdělávání, ke kvalitní interní

komunikaci firmy, ke sladění profesního a rodinného života, k implementaci nástrojů proti diskriminaci všeho druhu. Patří sem i aktivní přístup firmy k zaměstnávání handicapovaných osob, aktivity namířené proti sociálnímu vylučování všeho druhu a další“ (Holátová, Doležalová, & kol, 2014, str. 35).

Bedrnová, Nový a kol. (2007) popisuje řízení obecně jako koncepci, která je zaměřena na humanizaci práce, participativní organizaci a řízení práce, rozšiřování a obohacování práce, tvorbu autonomních pracovních skupin a na rozšiřování podnikové demokracie. Dodává, že základním motivem pracovní činnosti je spoluúčast člověka.

2.2 Nábor a získávání pracovníků

Koubek (2010) vysvětluje problematiku získávání pracovníků pro volná místa, která mají přilákat dostatečné množství uchazečů za přiměřených nákladů v žádoucím termínu. Dále pak popisuje rozdílné pojetí slov nábor a získávání pracovníků. Nábor ve smyslu oslovení vnějšího trhu a získávání v podobě restrukturalizace vnitřních zdrojů a jejich kvalitnějšímu využití v podniku vedoucí k dobrému hospodaření s vlastními lidskými zdroji.

Na otázky související s náborem zaměstnanců autoři uvádějí, že primárním faktorem k dobrému výběru je vynikající znalost podnikových cílů, vizí a dlouhodobých plánů podniku. Tato znalost pak dává prostor profesionálům v oblastech řízení lidských zdrojů přesně definovat pracovní místo a roli, kterou nový zaměstnanec bude splňovat a v neposlední řadě dále rozvíjet (Armstrong, 2010; Krninská, 2002; Koubek, 2010).

2.2.1 Vyhledávání a získávání pracovníků

To, jaký budou mít potencionální uchazeči o pracovní místo zájem, závisí také na vnitřních a vnějších podmínkách. Ty pak můžeme dále popsat jako soubor vlastností týkající se konkrétního pracovního místa (vnitřní) nebo objektivní, ty, které podnik nemůže ovlivnit, ale musí je brát v úvahu (vnější) (Koubek, 2010).

Dále Krninská (2002) zdůrazňuje že, má-li být vyhledávání pracovníků efektivní, musí mít základ ve specifikaci pracovních činností. Vyhledávání pracovníků, jak z vnitřního, tak z vnějšího prostředí, má své klady i zápory. Jde tedy především o to, mít v podniku dobrý systém hodnocení (appraisal), který pak může nabídnout představy interního zaměstnance o změnách svého růstu právě v tomto podniku a díky kvalitní informovanosti si pak podnik může dosadit zaměstnance z vlastních řad.

Vyhledávání z interních zdrojů

Příklady vnitropodnikových zdrojů jsou uváděny jako pracovníci uvolňovaní v souvislosti ukončení nějaké činnosti nebo naopak zaměstnanci, kteří dozráli k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci.

- Pracovníci, kteří jsou díky technologickému rozvoji a substituce lidské práce stroji, nadbyteční v onom pracovním zařazení.

- Uvolnění pracovníci díky restrukturalizaci podniku a ukončení některých činností.
- Pracovníci, kteří jsou připraveni na postup po nabytých zkušenostech.
- Pracovníci, kteří mají zájem o změnu, chtějí přejít na nově zřízené místo, například kvůli lepší orientaci v provozu nebo nabývání zkušeností.

Vyhledávání pracovníků z vnitřního (interního) prostředí má své výhody i nevýhody. Příkladem výhod vyhledávání pracovníků z interních zdrojů jsou nízké náklady, znalost pracovního prostředí, ale i snížení fluktuace nebo i otevřená možnost postupu. Získávání pracovníku z interních zdrojů pak úzce navazuje na řízení osobního rozvoje pracovníků, zatímco mezi nevýhody patří například omezenost výběru nebo vzájemná rivalita mezi kolegy vedoucí k napjatým vztahům na pracovišti (Krninská, 2002).

Vyhledávání z externích zdrojů

Příkladem vnějších zdrojů jsou pak volné pracovní síly na trhu práce, registrovaní jako uchazeči o zaměstnání na úřadech práce nebo čerství absolventi škol (Koubek, 2010).

Formy vyhledávání pracovníků z externích zdrojů (Krninská, 2002):

- na trhu práce:
 - formou inzerce, na úřadech práce, formou výběrových nebo konkursních řízení,
 - prostřednictvím vlastních pracovníků a jejich okolí,
 - spoluprací s personálními útvary jiných podniků,
- na školách a v učebních zařízeních, jde o získávání absolventů,
- aktivním usilováním o přechod konkrétních specialistů,
- personálním leasingem pro pokrytí krátkodobých potřeb,
- z řad náhodných žadatelů, kteří se sami nabízejí,
- z internetu, pomocí kariérní nabídky na vlastních stránkách podniku, nebo portálech shromažďujících pracovní nabídky v podobě serverových portálů jako jsou Práce.cz, Jobs.cz nebo mobilní aplikace Práce za rohem.

Mezi výhody vyhledávání pracovníků z externích zdrojů pak patří přínos nových impulsů, přesné pokrytí potřeb, ale především širší základna pro výběr, mezi nevýhody

pak patří hlavně zvýšené náklady na vyhledávání, riziko zkušební doby nebo prodloužená doba pokrytí poptávky hledáním vhodného kandidáta a mnoho dalších.

2.2.2 Pracovní místo a pracovní role

Vytváření a příprava pracovního místa je závislá na potřebách organizace. Podnik ve své podstatě a při svém správném zařazení na trh vytváří pracovní místa a pracovní role relevantní svým plánům a očekáváním pro potřeby vlastní struktury. Pracovní místo je tzv. organizační jednotka souboru jednotlivých úkolů nebo činností, kdežto pracovní role je očekávané chování naplňující potřeby práce (Armstrong & Taylor, 2014). Obojí spolu souvisí ve vytváření pracovního místa vzhledem ke schopnostem, očekávanému chování a budoucímu výkonu zaměstnance podle čehož bude organizace cílit na trh práce. Faktory týkající se vytváření pracovního místa popisuje též Armstrong & Taylor (2014) ve své publikaci:

- soubor vlastností dané práce,
- popis struktury úkolu,
- proces vlastní motivace,
- model vlastností pracovní pozice,
- dopady práce na skupinu.

*„Popis pracovního místa je pak podkladem pro odvození požadavků, které pracovní místo klade na pracovníka, tedy pro zpracování tzv. **specifikace pracovního místa**“ (Koubek, 2010, str. 43).*

Rozsáhlá doporučení, jak vytvořit pracovní pozici jsou popsána v literatuře (Koubek, 2010) jako proces nezbytného a kvalitního (Armstrong & Taylor, 2014) řízení lidských zdrojů (Krninská, 2002). Koubek (2010) se dále věnuje problematice plánování počtu potřebných pracovníků jak z hlediska množství, tak kvalifikace, ale především, kde tyto lidské zdroje získat. Vystávají tedy otázky typu:

- Jaké pracovníky bude podnik potřebovat?
- Kdy bude tyto pracovníky potřebovat?
- Kde bude pracovníky brát?

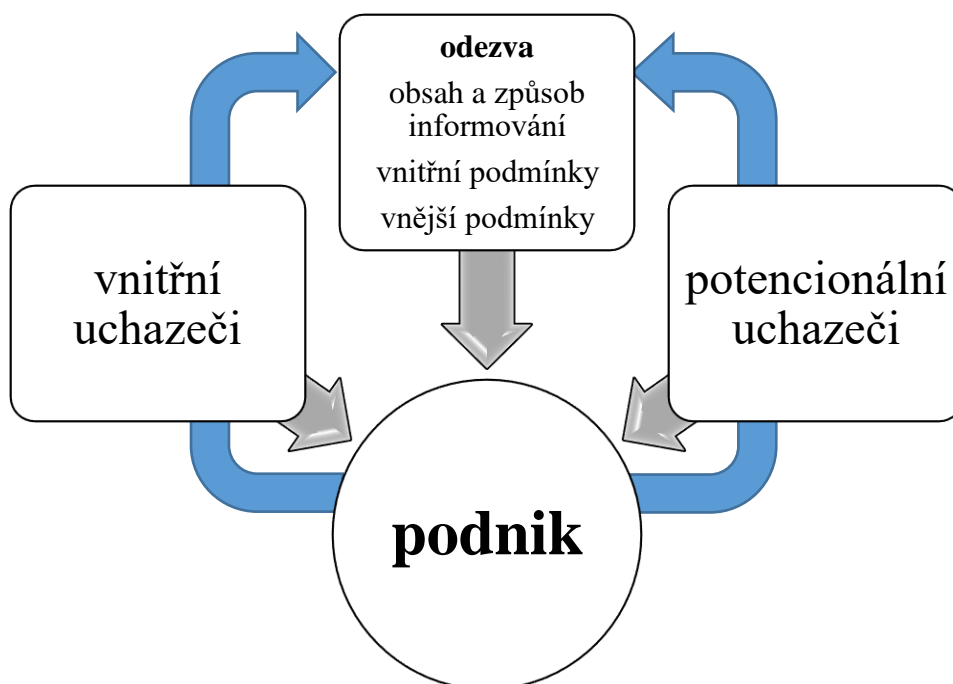
2.2.3 Trh práce

Stejně jako tržní hospodářství nabídky a poptávky odráží dobrou marketingovou strategii, je tomu právě tak i v náboru lidských zdrojů.

„Podobně jako jakýkoliv jiný produkt je práce na prodej tehdy a jen tehdy, jestliže někoho, kdo se tohoto trhu účastní, zajímá právě ta struktura a obsah práce, která je nabízena“ (Riegel, 2007, str. 70).

Právě citovaný úryvek hovoří o tom, jak důležité je správné vytvoření pracovní pozice a s ní související pracovní role, ze které se pak nabídka stává atraktivnější k požadavkům pracovního trhu a k nárokům potenciálních zaměstnanců, ale také odráží opravdové skutečnosti, nároky a možnou odměnu. Zájem účastnit se pak výběrového řízení o danou pozici je objektivnější. v dnešní době určité ekonomické prosperity, kdy nezaměstnanost je na nejnižší úrovni za posledních 20 let (Makroekonomika: Partia online, 2017), poptávka pracovního trhu nemusí vždy vyhovovat očekávaným kritériím jak z hlediska uplatnění či odměn. Podobně se pak může chovat podnik se specifickou nabídkou a vědomím, že přes nezaměstnanost – v říjnu 2017 jen 3,6 % (Makroekonomika: Partia online, 2017)), tedy rezervní pracovní sílu, se mohou personalisté a manažeři shodovat v tom, že ne vždy je „před branou“ fronta těch, které by potřebovali (Riegel, 2007). Trh práce je pak místem, kde se setkává nabídka s poptávkou a formy nábory i získávání jsou jím také ovlivněny. Nejedná se jen o to, jakou práci podnik nabízí a co podnik očekává od svého nového potenciálního zaměstnance, ale také o to, zda je v podobě poptávky v dané lokalitě o toto místo zájem. Podle dostupných dat pro rok 2017 můžeme zhodnotit, že Česká Republika se nachází v době ekonomické stability a nezaměstnanost, jako jeden z ukazatelů ekonomického rozvoje, je na nejnižší úrovni za posledních 10 let. Zkoumání trhu práce je součástí práce PÚ. Následující obrázek (obrázek 1) ukazuje vazby a provázanost informací o potřebách podniku a podtrhuje důraz na komunikaci v podnikových strukturách.

Obrázek 1: Cyklus získávání pracovníků



Vlastní zpracování

2.2.4 Práce personalistů

Řízení lidských zdrojů je velmi rozsáhlou kapitolou manažerských dovedností a jejich kvalita pak může zajistit podniku růst ve formě využívání lidských zdrojů, a to především jejich potenciálu k zajištění konkurenční výhody.

Výběr pracovníku je úzce spjat s jeho získáváním. Z pozice nabídky práce na pracovním trhu se personalisté zabývají analýzou vnitřního prostředí podniku, jeho potřeb a analýzou vnějšího prostředí včetně jeho rozmanitosti ve formě poptávky.

Koubek (2010) se zamýšlí nad námitkami majitelů malých podniků, že kvůli malému počtu zaměstnanců není třeba mít personalistu a že některé činnosti personální práce (uvedené dále) se v podniku vůbec neuplatní a je to tedy ztráta finančních zdrojů i času. Podle Koubka (2003) se mezi důležité personální činnosti řadí:

1. Vytváření a analýza pracovních míst.
2. Personální plánování.
3. Získávání, výběr a následné přijímání pracovníků.
4. Hodnocení pracovníků.
5. Rozmísťování (zařazování) pracovníků a ukončení pracovního poměru.
6. Odměňování.

7. Vzdělávání a rozvoj pracovníků.
8. Pracovní vztahy.
9. Péče o pracovníky.
10. Zabezpečení personálního informačního systému.

„V malých firmách majitel nebo vrcholový manažer provádí personální činnosti zásadního významu jako je odhad potřeby zaměstnanců, výběr, rozmístění zaměstnanců, stanovení mzdy a poskytování zaměstnaneckých výhod. Personální administrativu, představující operativní správu personálních věcí, většinou vykonává zaměstnanec, jehož obsahem práce je účetnictví a správa organizačních záležitostí“ (Krninská, 2002, str. 73).

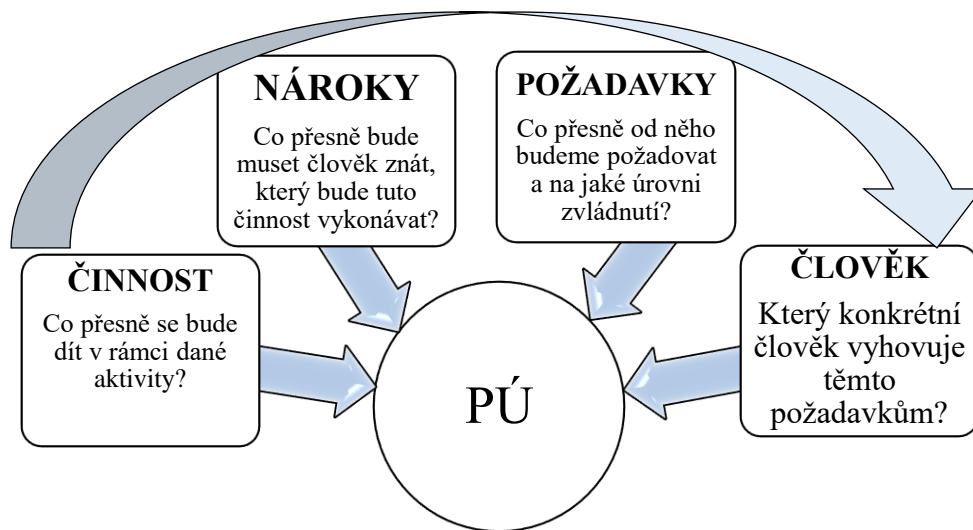
V návaznosti na téma práce je nutné zmínit to, jak důležité je pro majitele, nebo vedoucí pracovníky v malých podnicích, osvojit si principy personální práce, popisuje Koubek (2003):

„Co přinese malému podniku náležitá pozornost personální práce? Přinejmenším efektivnější využívání lidské pracovní síly, zlepšování jejího pracovního výkonu, žádoucí formování jejich odborného profilu, větší spokojenost pracovníků a tím i méně konfliktů, menší fluktuaci, dobrou zaměstnavatelskou pověst, a tedy větší pracovní atraktivitu odrážející se ve snadnějším získávání pracovníků...“ (Koubek, 2003, str. 22).

Plamínek (2003) nabízí definici lidských zdrojů, udává, že lidské zdroje nejsou lidé, ale jejich schopnosti, vlastnosti a postoje. v následujícím schématu je pak definován cyklus potřebných informací, který teprve odhaluje, jaké konkrétní vlastnosti by měl potencionální zaměstnanec mít. Práce personalistů tedy zahrnuje spolupráci se všemi složkami podniku – od výrobního mistra získává popis činností na pracovišti, od vedoucího směny, jaké typy lidí a jaké pole znalostí očekává pro svůj tým, od liniových manažerů, jak tato pozice/člověk ovlivní vazby a ostatní chod.

Níže zobrazené schéma ukazuje související vazbu mezi úkony PÚ. Je zde popsána činnost na pracovišti, dále nároky související s požadavky a posudek typu člověka. Navíc je znázorněna komunikační spolupráce napříč celým podnikem.

Obrázek 2: Definice lidských zdrojů



Upraveno podle Plamínka (2003)

Na otázku, kdo je odpovědný za nábor zaměstnanců, se nabízí jednoznačná odpověď, a sice personální oddělení. v literatuře nacházíme korespondující názory s tím, že práce PÚ je přímo závislá na spolupráci všech oddělení, na komunikačních schopnostech personalisty ve všech úrovních řízení, ale také na psychologické připravenosti profesionálního personalisty. Metody určení odpovědnosti se pak odvíjí od toho, zda podnik disponuje PÚ, či zda je tato role součástí administrativního řízení podniku (Plamínek, 2003).

Získávání informací pro výběr pracovníků

Zkušení personalisté se zapojují do fází výběru s pomocí specificky vymezených pravidel, které například popisuje Koubek (2010). Jedná se o předběžnou fázi, ve které získávají podklady z potřeb podniku jako je popis pracovního místa, dále pak potřebnou kvalifikaci, schopnosti a například délku praxe a vše potřebné pro specifikaci pracovního místa. Druhou fází je pak vyhodnocovací fáze s kroky jako jsou zkoumání kandidátů podle dotazníků, životopisů, pohovorů, zkoumáním referencí nebo rozhodnutí uchazeče. Pro personalistu, nebo majitele drobného podniku, který si osvojil principy personální práce, je důležité především získat kvalitní informace o uchazeči (Krninská, 2002). Může jimi být orientační pohovor, který se stává prvním kontaktem uchazeče s podnikem, ten

může probíhat i telefonicky a je realizován zpravidla pracovníkem PÚ. Dále je nezbytně nutné nasbírané informace analyzovat:

- to je posoudit například nejen obsahovou stránku životopisu, ale i jeho vzhled a formu,
- posoudit vhodnost doložených certifikátů, kvalifikace a její aktuálnost,
- zvážit relevantnost dosavadní praxe,
- pro fyzicky náročná pracovní místa posoudit způsobilost, zdravotní stav a fyzické předpoklady,
- věnovat pozornost zájmům uchazeče,
- a velmi důležitou součástí informačních dat o uchazeči jsou pracovní nebo osobní reference.

Vlastní výběr se skládá z několika důležitých kroků výběrového řízení. Jde tedy o cyklus ověřování předešlých informací a není výjimkou, že jsou přizváni k posouzení odborné způsobilosti uchazečů odborníci. Dalším krokem je interview vedené nejlépe kvalifikovaným pracovníkem, znalým nejen technikou rozhovoru, ale je také plně informován o kritériích výběru uchazeče. Tyto kroky pak vedou k celkovému vyhodnocení kandidátů na pozici a případnému přijetí či nepřijetí kandidáta, který je následně písemně vyznaménán (Koubek, 2010).

2.3 Motivace

Motivace souvisí s podáváním nejlepších výkonů v jakékoli situaci, jak životní, tak především při profesionálním rozvoji. Motivace je hnací silou každodenních činností nás všech, ale potřeby, požadavky či nároky jsou ryze individuální. v literatuře je pojem motivace rozváděn do detailů v mnoha podobách. Materiální přístup dává zaměstnavatelům možnost využít finančních motivátorů, stejně tak jak je dnes motivující dobrá spolupráce, osobní rozvoj a vyvážený osobní a pracovní život.

Armstrong & Taylor (2014) se zmiňují o původu motivačních teorií z let řeckých filozofů jakožto směřování vlastního úsilí k naplnění, radosti a vyhýbání se bolesti. Často citovaná Maslowova pyramida potřeb z roku 1954 zahrnuje většinu základních aspektů motivace, ale nedává příliš prostoru k variaci individuálního přístupu jednotlivce. Další principiálně jednodušší teorie skládající se ze třech polí: potřeby pro přežití, potřeby propojenosti s okolím a potřeby růstu. Armstrong (2010) zdůrazňuje, že propojení mezi potřebami a chováním je přímé a automatické nežli vědomě vedené na základě uváženého výběru.

Teorie očekávání je spjata také s další teoriemi: teorie tlaku nebo očekávání výsledku, které jsou často spojené se zkušeností z minulosti (Armstrong & Taylor, 2014). České přísloví „bez práce nejsou koláče“ vystihuje poměrně jednoduše poměr zkušenosti, tlaku a očekávání.

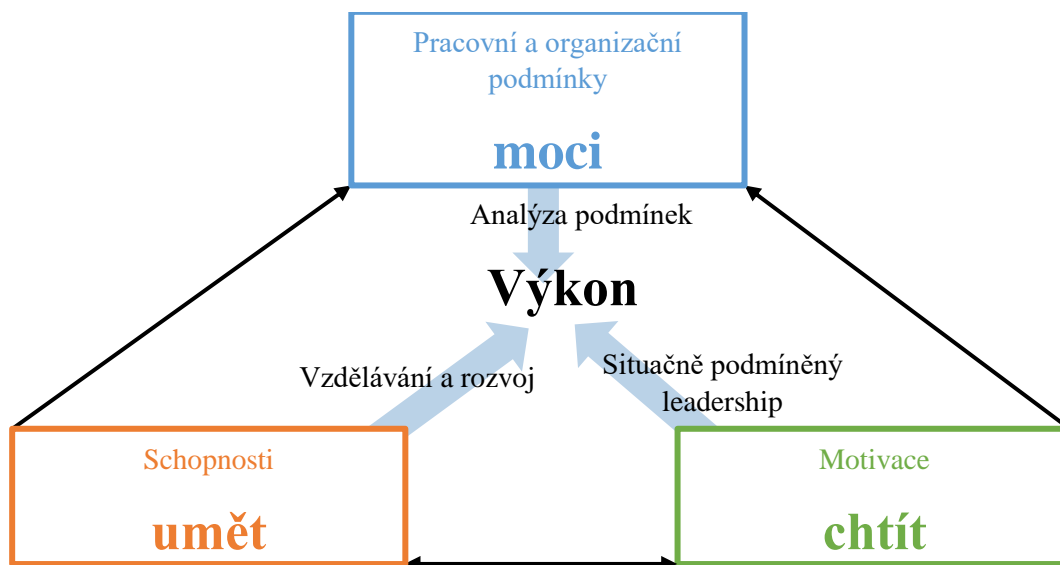
Mnoho autorů se shoduje na tom, že osobnost člověka je nevyzpytatelná a motivace jednotlivce musí být přímo směřována na jeho individuální potřeby. Motivace je procesem, který vyjadřuje touhu či ochotu člověka zapojit se do činnosti, která dosáhne nějakého výsledku, ale také uspokojí určitou individuální potřebu jak vědomě, tak nevědomě (Tureckiová, 2004).

Motivy jsou pak potřeby, které jsou příčinami chování. Prožívání pocitů je základem motivace a nejzákladnější potřebou je právě prožívání pocitů příjemných.

„Motivem lidského chování je tedy naplňování potřeb, přičemž základními složkami tohoto procesu jsou odstraňování nepříjemných pocitů a navozování pocitů příjemných“
(Plamínek, 2003, str. 74).

Očekávání pracovního výkonu a motivace je propojeno a je vysvětlováno (Tureckiová, 2004) jako vzájemný poměr mezi úsilím založeným na motivaci, schopností k vykonávání práce a vytvoření pracovních či organizačních podmínek. Níže uvedený diagram svazuje pojmy ‚může, umí a chce‘ podle Tureckiové (2004) a dává zde důraz na propojenost schopností s motivací.

Obrázek 3: Závislost pracovního výkonu na daných podmínkách



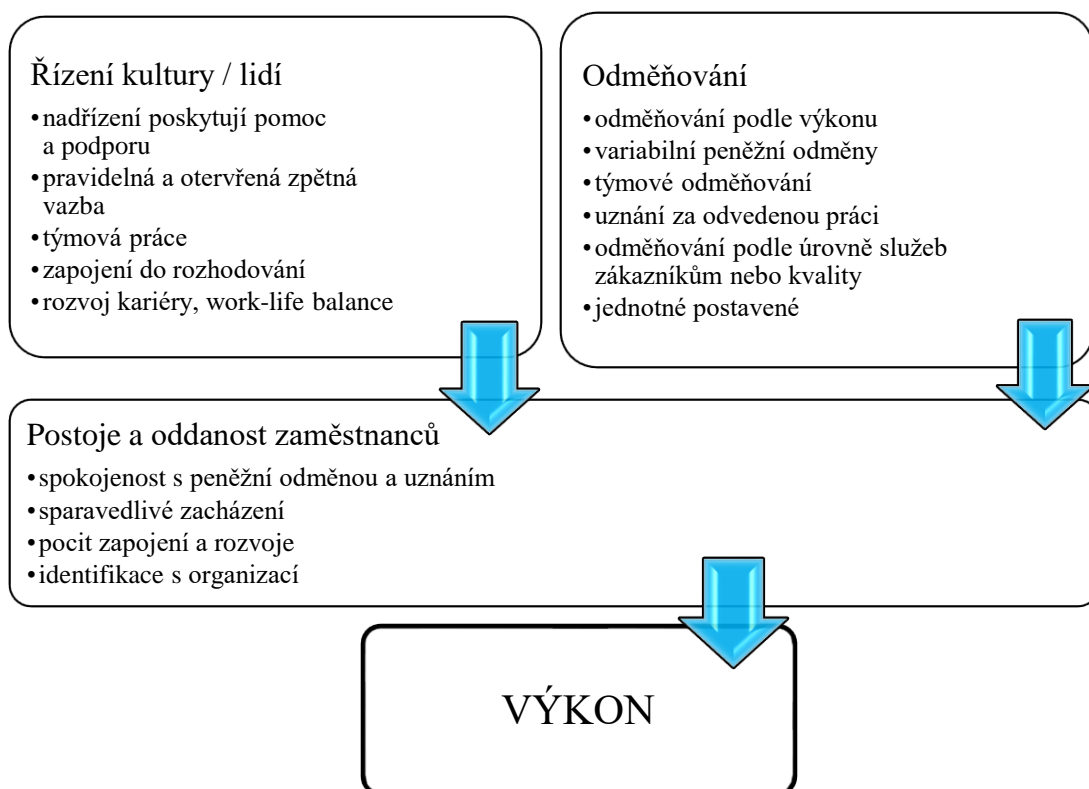
Upraveno podle Tureckiové (2004)

Tureckiová (2004) zde naznačuje, že ochota podávat vysoký výkon závisí jak na pracovních podmínkách, tak na vzdělání v kombinaci s motivací.

Motivace je tedy jedním z klíčových aspektů zvyšování pracovního výkonu. Demotivační aspekty jsou však mnohem patrnější, je třeba je odstranit a tím nastolit motivační prostředí. Jsou to například špatné pracovní podmínky, nedostatečná komunikace, vytváření nejistot, neustálá kritika či hrozby, neproduktivní rivalita, ale také nespokojenost se mzdou (Plamínek, 2003; Tureckiová, 2004). Naopak motivačními aspekty se stávají dobré mezilidské vztahy na pracovišti, příjemné prostředí, vytváření podnikové kultury se společnými cíli – tyto aspekty patří mezi nehmotné motivační prvky a jsou vytvářeny systémovým vedením a nasloucháním. Jedním z největších motivátorů pro člověka jako takového je pak finanční odměna, nesoucí uspokojení svých potřeb ve formě možnosti nákupu hmotných statků.

Dále Armstrong & Taylor (2014) rozděluje formy motivačních prvků na peněžní a nepeněžní odměny související se zlepšováním angažovanosti pracovníků a dává důraz na to, že nevhodně zvolený systém může naopak angažovanost pracovníků omezovat. Následující schéma je modelem dobré praxe odměňování pro zvyšování výkonu a angažovaností pracovníků.

Obrázek 4: Ovlivnění výkonu prostřednictvím angažovanosti



Upraveno podle Armstronga & Taylora (2014)

2.4 Vzdělávání pracovníků

Jak již bylo uvedeno, dnešní učící se organizace dává důraz na neustálé zvyšování nejen odbornosti, ale i na profesionální rozvoj v oblastech interpersonálních vztahů či týmové spolupráce (Šrédli, 2010). Ochota učit se a rozvíjet své schopnosti je nesdílňnou součástí výběrových řízení k tomu, aby podnik mohl investovat čas a finanční prostředky k získání nového zaměstnance. Výše uvedený obrázek 3 (kap.2.3) popisuje souvislost motivace a vzdělávání. Vzdělání rozšiřuje obzor s měnící se dobou, technologiemi a tendencemi, ale také upevňuje postoje, vědomí a představy lidí a dodává pocit sebeuspokojení (Tichá, 2005).

„Cílem vzdělání a moudrosti je, aby člověk viděl před sebou jasnou cestu života, po ní opatrně vykračoval, pamatoval na minulost, znal přítomnost a předvídal budoucnost.“

Jan Ámos Komenský

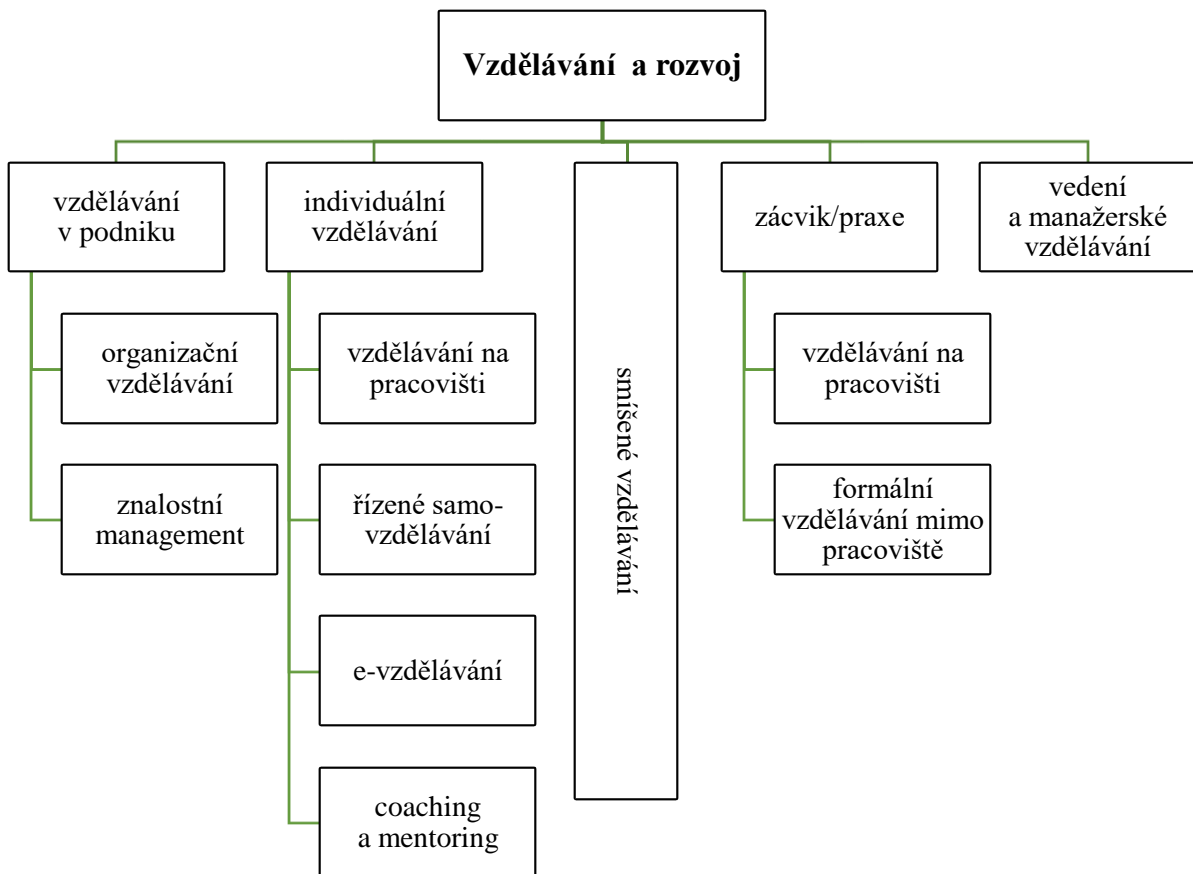
Zdroj: <https://citaty.net/citaty-o-vzdelani/>

Peter M. Senge (2013) apeluje na všechny složky podniku, aby se nezapomínali neustále učit, tak jak je to přirozené u dětí, které ač jsou schopné a samostatné od útlého věku, neustále pozorují, kopírují a napodobují svět svých dospělých – učí se. v následující citaci Senge upozorňuje, že v propojeném světě, který se stává dynamičtější, se musí i práce stávat „učení se plná“, a že se nelze spoléhat na „veliké strategie“ v podobě Fordů, Sloanů, Watsonů či Gatesů. Nabádá, že již nelze na všechno přijít ze shora a čekat, že všichni budou slepě následovat příkazy, dodává, že podnik, který bude schopen zúročit lidské odhodlání a schopnost se neustále vzdělávat na všech úrovních, bude jedinečně překonávat ostatní v poli konkurence. *“As the world becomes more interconnected and business becomes more complex and dynamic, work must become more „learningful. It is no longer sufficient to have one person learning for the organization, a Ford or a Sloan or a Watson or a Gates. It’s just not possible any longer to figure it out from the top and have everyone else following the orders of the „grand strategist “. The organizations that will truly excel in the future will be the organizations that discover how to tap peoples’ commitment and capacity to learn at all levels in an organization”* (Senge, 1990, str. 22)

Podnikové vzdělávání dnes představuje jednu z nejvýznamnějších personálních činností (Koubek, 2003). Podnikové vzdělávání se především orientuje na:

- Oblast odborného vzdělávání.
 - Získávání kvalifikace, orientace v novém prostředí, informovanost.
 - Doškolení – prohlubování kvalifikace, pokračování odborné přípravy relativní svému pracovnímu místu.
 - Přeshkolování – rekvalifikace, směřující k osvojení nového povolání.
- Oblast rozvoje.
 - Rozšiřování kvalifikace.
 - Řešení komplexnějších problémů.
 - Rozvoj budoucích uplatnění.

Obrázek 5: Komponenty vzdělávání a rozvoje



Upraveno podle Armstronga & Taylora (2014)

2.4.1 Metody vzdělávání na pracovišti.

Metody vzdělávání na pracovišti jsou jak pro nové, tak pro stávající zaměstnance. Patří mezi ně instruktáže, koučování nových pracovníky, pověření úkolem, rotace práce a pracovní porady. Vzdělávání na pracovišti je zpravidla levnější a průběh se přizpůsobuje specifickým vlastnostem podniku, přináší tzv. „hands on“ zkušenosti, což znamená možnost vyzkoušet si danou činnost v praxi. Bohužel však nese odpovědnost najít zdatné in-house školitele, adekvátní podmínky, dále pak snižuje výkonnost školitele a některé pracovní povinnosti jsou rozděleny mezi ostatní (Krninská, 2002; Armstrong, 2010).

2.4.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště

Metody vzdělávání mimo pracoviště jak pro nové pracovníky, tak k proškolení zaměstnanců, jsou jimi například semináře nebo přednášky.

- Výhody:
 - výhodou je vedení seminářů odborníky,
 - získávání nejnovějších informací,
 - modernizace a přínos nových myšlenek a přístupů,
 - výměna zkušeností s pracovníky jiných podniků.
- Nevýhody:
 - mimo podnikové školení zpravidla přináší vysoké náklady jak na seminář samotný, tak na výlohy spojené s cestováním a ubytováním,
 - je častěji zaměřené na teoretické znalosti, a ne vždy aplikovatelné na potřebnou problematiku,
 - absence klíčových zaměstnanců může vést ke kumulaci problémů vyžadujících okamžité řešení na vlastním pracovišti.

2.5 Malý podnik

Z dostupných zdrojů směrnic Evropské Unie jsou publikována data k určení velikosti podniků podle počtu zaměstnanců a podle dosažených obrátů. Společným jmenovatelem malých a středních podniků je naopak jejich různorodost, adaptibilita a další vlastnosti, které se nelehce definují. Vybraný podnik pro tuto práci je pak podnik malý, disponující 18 zaměstnanci, a dosahujícího přiměřeného obrátu.

Podíl malých a středních podniků na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů v roce 2016 byl 99,8 %.

Podnikatelskou činnost vykonávalo v roce 2016 v ČR (dle ČSÚ) celkem 1 144 417 právnických a fyzických osob s počtem zaměstnanců 0-249, z toho fyzických osob bylo 881 509 a právnických osob bylo 262 908. Celkově u právnických a fyzických osob s počtem zaměstnanců 0-249 došlo k nárůstu oproti roku 2015 o 3 717 podniků (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2017).

Drobný, malý a střední podnikatel

Z obecných pravidel Evropského společenství se za malého a středního podnikatele (MSP) považuje podnikatel, pokud:

- a) zaměstnává méně než 250 zaměstnanců,
- b) jeho aktiva/majetek nepřesahují korunový ekvivalent částky 43 mil. EUR nebo má obrát/příjmy nepřesahující korunový ekvivalent 50 mil. EUR.

Rozdělení je pak dále definováno podle počtu – do 50 zaměstnanců:

1. Za malého podnikatele se považuje podnikatel, pokud:
 - a) zaměstnává méně než 50 zaměstnanců,
 - b) jeho aktiva/majetek, nebo obrát/příjmy nepřesahují korunový ekvivalent 10 mil. EUR.
2. Za drobného podnikatele se považuje podnikatel, pokud:
 - a) zaměstnává méně než 10 zaměstnanců a
 - b) jeho aktiva/majetek nebo obrát/příjmy nepřesahují korunový ekvivalent 2 mil. EUR.

2.5.1 Definice malého podniku

Koubek (2003) i Stoke & Wilson (2010) se tedy shodují na tom, že nelze definovat malý podnik podle konkrétních parametrů. Záleží na odvětví průmyslu, ve kterém se odehrává jeho aktivita. “Small businesses do not conform to any neat parameters. Much depends on the industry in which they operate and the personalities and aspirations of those that run them. These factors vary from manufactures to retailers, professional managers to husband and wife teams, high growth, high tech start-ups funded by venture capitalists to self-financed tradesmen content just to make a living. It is this diversity which makes generalizations of any kind, including a definition of the sector, extremely difficult, and often unwise” (Stoke & Wilson, 2010, str. 4). *Jde především o velmi blízké vztahy mezi majitelem, rodinnými příslušníky nebo zaměstnanci, kteří se snaží najít místo v poli konkurence a Stoke & Wilson (2010) ještě dodávají, že často není vhodné dokonce generalizovat diversitu podnikání malých podniků.* “... nelze najít nějaké universální pojetí, univerzální definici toho, co to vlastně malý podnik je, jaké má parametry, kdy přestává být malým podnikem a stává se podnikem středním. Názory autorů se různí a při definování malého podniku hrají značnou roli i národní zvyklosti a tradice“ (Koubek, 2003, str. 12).

2.5.2 Malý podnik z hlediska personalistiky

Koubek (2003) dále rozvíjí definici malého podniku, a to z pohledu nedostatku personálu na konkrétní oblasti managementu jako je: oddělení personalistiky, administrativní úkony personálního oddělení „... *za malý podnik považujeme takový podnik, který nemá personální útvar ani specializovaného personalistu a personální řízení v něm zajišťuje majitel či nejvyšší vedoucí pracovník, který v případě potřeby deleguje určité pravomoci v této oblasti na další vedoucí pracovníky. Administrativní stránku personální práce pak zpravidla zajišťuje v rámci další škály svých povinností některý z administrativních pracovníků...*“ (Koubek, 2003, str. 13).

Zřizování personálních útvarů

V následující tabulce podle Dytrta (2006) lze určit, že malé podniky ve své struktuře nezahrnují personální útvar (PÚ), stejně tak je markantní rozdíl mezi zřizováním PÚ u fyzických a právnických osob. Výzkum probíhal v 408 subjektech s jejich

rozdělením podle oboru činnosti, podle osoby a podle počtu zaměstnanců. Lze tedy dojít k závěru, že vznik PÚ je přímo závislý na velikosti podniku.

Tabulka 1: Zřizování personálních útvarů z výzkumu

Existence informačních zdrojů (%)	Velikost podniku			Osoba podnikající		Obor podnikání		
	Malý (<50)	Střední (50- 250)	Velký (>250)	Fyzická	Právnícká	služby	obchod	výroba
Personální oddělení	9,09	33,33	76,47	0	59,09	45,45	50,0	50,0
Informace o strategii a plánech firmy	81,8	50,5	88,2	80,0	77,3	95,5	50,0	50,0

Vlastní zpracování na základě výzkumu (Dytrt, 2006)

V tabulce je patrné, že informační zdroje pocházející z PÚ jsou velmi omezené. Velikost podniku přímo ovlivňuje jeho vznik a v tabulce je vystižen nízkým procentuálním vyjádřením oproti podnikům s více zaměstnanci. Střední část tabulky pak ukazuje, jak výrazný rozdíl je ve zřizování PÚ v podniku založeném jako právnícká nebo fyzická osoba. Jedná se zpravidla o to, že podniky založené jako fyzická osoba jsou rodinnými podniky se samosprávou a majitel, nejčastěji hlava rodiny, je jednatelem, manažerem a osobou odpovědnou za téměř veškeré úkony spojené s administrativou. v podstatě, majitel má na starost běh celého podniku a tím i nábor zaměstnanců, kteří jsou zpravidla také spřízněni rodinní příslušníci a komunikace probíhá na denní, pracovní i soukromé bázi. Třetí část tabulky pak odhaluje, že není podstatné to, co je oborem podnikání.

3 Cíl a metodika

3.1 Cíl bakalářské práce

Cílem této práce je specifikace požadavků na lidské zdroje v souvislosti s jejich získáváním ve vybraném podniku včetně navržení nových postupů a vhodných změn.

Dílním cílem práce je zjistit, zda je v oblasti řízení lidských zdrojů na úrovni malého podniku prostor ke specifikaci požadavků na získávání lidských zdrojů a určení personální odpovědnosti. Jako měřítko jsou použity dostupné publikace a odborná literatura. Porovnáním reálné situace podniku vůči očekávaným postupům a metodikám v řízení lidských zdrojů zjistíme, zda se realita vymyká či naopak následuje přijatelné metody v oboru řízení lidských zdrojů. Zvolena je metoda porovnávání rozdílů dle standardu popsaném v literatuře.

3.2 Vymezení souboru

3.2.1 Profil vybraného podniku

Předmětem studie je podnik zaměřený na kovovýrobu, výrobu ocelových konstrukcí, nákup a prodej výrobků a surového kovového materiálu s předmětem podnikání: zámečnictví a nástrojářství. Vybraný podnik (dále jen VP) byl založen roku 2013 na okraji Českých Budějovic v průmyslové zóně Hlinsko. VP byl založen jako společnost s ručením omezeným. Výrobní a manipulační prostory na rozloze cca 600 m² jsou v nájemním vztahu. Podnik disponuje se čtyřmi výrobními halami, skladem a manipulačním prostorem v chráněném oploceném areálu. Výrobní haly jsou vybaveny cca 30 stroji a přístroji k obrábění kovů. Majitel dodává, že ideální obsazení pracovních míst je 20 zaměstnanců a nyní (dostupná data z února 2018) zaměstnává 18 zaměstnanců, včetně administrativní pracovnice a řidiče. Poměrem zaměstnanců, a také s celkovým obratem do 25 milionů korun českých za jedno účetní období, se tedy jedná o malý podnik. Zajímavým faktem je důvod založení společnosti, po dlouhodobé práci na Živnostenský list (10 let) došlo ke spojení podnikatelského zájmu čtyř živnostníků, z nichž jeden založil s.r.o ve spolupráci se zahraničním partnerem a ostatní přešli do zaměstnaneckého poměru. Majitel VP je jednatelem a nejvýše postaveným řídicím pracovníkem celé společnosti v České Republice. Rozhodující pravomoci majitele VP jsou, po dohodě s partnerem, závazné a neodvolatelné. Podnik zajišťuje výrobu a prodej

cca 50 výrobků za měsíc, jedná se o různorodé zakázky na přípravu polotovarů, hotových výrobků nebo ocelových konstrukcí. Montáž výrobků pak zajišťuje externí podnik, nejčastěji zahraniční odběratel v sousedním Rakousku a Německu. VP je schopen vyrobené zboží dodat na místo určení, a to vlastní dodávkou nebo, jedná-li se o nadměrný náklad, zajistit ověřeného dopravce.

3.3 Sběr dat

Metodologické postupy sběru dat:

Pozorování

Technika pozorování: zúčastněné pozorování – přerušované. Pozorovatel z časových důvodů se obvykle nezapojuje do pracovních aktivit, ale soustřeďuje se spíše na vlastní pozorování ve více méně pravidelných intervalech, pouze po určitou dobu například několik hodin. Může jít o krátkodobé projekty zaměřené na rychlou orientaci v problematice a pochopení specifík určitého podniku (Pavlica & kol., 2000).

Rozhovor

Výzkumný rozhovor se dá obecně vymezit jako proces, jehož cílem je prostřednictvím záměrně vyvolané interakce mezi tazatelem a tázaným získat informace, potřebné k pochopení určité problémové oblasti. Hlavní cílem kvalitativního rozhovoru – částečně strukturovaného je pochopit, jak tázaný interpretuje a konstruuje určité skutečnosti (Pavlica & kol., 2000). Hrubá struktura rozhovoru je v příloze 1.

Dotazník

Jde o více formalizovanou podobu dotazování, ale v písemné formě. Výsledek výzkumu pak přímo závisí na správné formulaci otázek, jelikož nelze otázky dále rozvádět. Stylizace otázek je dalším klíčovým bodem k usnadnění porozumění ze strany dotazovaného, formulace otázek pak musí odpovídat socioekonomické úrovni a vzdělání respondentů. Výhodou dotazníku je počet respondentů, jejichž výsledky se dají dobře zpracovat statistickými postupy, zvláště jedná-li se o otázky uzavřené. Nevýhodou je především ochota strávit čas nad dotazníkem, jejich návratnost a v neposlední řadě i vhodnost odpovědí (Pavlica & kol., 2000).

3.3.1 Vlastní sběr dat

Zúčastněné pozorování probíhalo při pracovním výkonu zaměstnanců se svolením majitele VP v pracovních dnech při běžném provozu. Pozorování proběhlo v lednu 2018 během návštěv provozních hal – třikrát v dopoledních hodinách a dvakrát v odpoledních hodinách. Cílem pozorování bylo zhodnotit pracovní aktivitu, přístup zaměstnanců k pracovním úkolům, posoudit úroveň komunikace s kolegy a nadřízenými a jejich frekvenci.

Částečně strukturovaný rozhovor (viz příloha 1) proběhl 2. února 2018 s majitelem firmy v neformálním prostředí. Rozhovor probíhal uvolněně v přátelské atmosféře a majitel byl ochotný spolupracovat. Zápis rozhovoru byl uskutečněn na místě ve formě poznámek. Cílem rozhovoru bylo získat porozumění v oblastech řízení, vedení a jednání VP. Zjistit, zda jsou pracovní pozice obsazeny, jakou formou jsou zaměstnanci získáváni, jak jsou motivováni k nástupu i v pracovním poměru, úroveň komunikace a přístup majitele ke vzdělávání.

Dotazník (viz příloha 2) byl osobně rozdáán mezi zaměstnance podniku a data přijata ke zpracování v březnu 2018. Otázeek je 19, z nichž 2 jsou otázky otevřené k vlastní formulaci, ostatní ve formě výběru, a to zaškrtnutím jedné z možností. Otázky byly rozděleny do 4 kategorií:

- I. Kategorie: Struktura zaměstnanců ve VP
- II. Kategorie: Historie přijímacího řízení ve VP
- III. Kategorie: Odměňování a zaměstnanecké benefity.
- IV. Kategorie: Vzdělávání zaměstnanců

Formulace otázek je přiměřena nárokům a schopnostem zaměstnanců, ochota zaměstnanců je hodnocena jako pozitivní a návratnost dotazníků byla 14 z 18 (77,8%).

3.4 Zpracování dat

Ke zpracování a formátování dotazníku byl použit server survio.com a dále pak zjištěná data zpracována v MS Office Excel, získaná data z dotazníků byla převedena do tabulek a grafů. Pozorování a částečně strukturovaný rozhovor byli použity k diskuzím u otázek z dotazníku. Celá práce je vypracovaná v MS Office Word.

4 Výsledky výzkumu

4.1 Rozhovor a pozorování

4.1.1 Zpracování rozhovoru s majitelem a jednatelem VP

Majitel uvádí, že jsou na něho kladeny nemalé nároky spojené s vedením podniku po stránce administrativní a personální. Je si vědom, že nelze zastávat všechny funkce spojené s kvalitní personální činností na velmi vysoké úrovni. Stejně tak dodává, že si uvědomil již při založení podniku, že je znalým ve výrobních procesech kovovýroby, ale není příliš orientovaný v potřebách personální práce. Jeho předešlé zkušenosti z týmové práce a vedení týmu v podniku s hierarchickým uspořádáním jsou pozitivní a byl zvyklý vést malý tým spolupracovníků ve formě „mistrování“, to je odborný dohled nad výrobou a zpracováním výrobků podle technické dokumentace. Na přelomu 2017/18 zaměstnává 18 zaměstnanců, se kterými má dobré jak pracovní, tak osobní vztahy, dodává, že o většině zaměstnanců přijatých v posledním roce měl dobré povědomí od svých zaměstnanců, kteří jsou nejčastěji těmi, kdo přivádí nové kolegy.

Forma získávání zaměstnanců je tedy nejčastěji v podobě podnětu od majitele, na základě zjištění o neplnění plánu, to znamená, že při nakupení zakázek, slovy majitele: „když se nestíhá termín, dojdu za klukama a zeptám se, jestli neví o někom, kdo je schopen práci udělat“. Jedná se o období nárůstu zakázek v sezonní době nebo při dlouhodobém neplnění plánu. Majitel udává, že ideální stav zaměstnanců je 20, protože disponuje s 20 pracovními úseky.

Na otázku přípravy dokumentace a popisu pracovního místa pro potenciálního zaměstnance majitel odpovídá, že všechny pracovní pozice dobře zná a je schopen vysvětlit jejich nároky a požadavky kdykoliv a komukoliv. Písemná forma popisu práce, a nároků na zaměstnance má standardní podobu a je uložena na firemním počítači k úpravě osobních detailů pro každého nového uchazeče.

Majitel VP v dobách začátků svého podnikání využíval k získávání nových zaměstnanců také místní Úřad práce a serverový portál práce.cz. Sám zjistil, že provázanost internetových portálů je velká a jeho inzerát se také objevil na stránkách nabídek práce od jiných provozovatelů. Po zkušenosti s časovými a administrativními nároky na získávání zaměstnanců v anonymní formě z úřadů práce nebo z internetu se rozhodl využívat systém osobního doporučení od kolegů v oboru nebo od svých

zaměstnanců. Dodává, že o práci v oboru jeho podnikání je zájem a nemá problém pokrýt poptávku.

Rozhovor dále pokračoval otázkou, zda mají nově nabytí zaměstnanci vždy odpovídající odbornost a zkušenosti. Majitel VP říká, že kmenoví zaměstnanci mají zkušenost v oboru nejméně 10 let a jednodušší pracovní činnosti nevyžadují vysokou odbornost a dodává, že pracovní morálka včetně přístupu k práci je pro něho prioritou. Předěšlé zkušenosti se získáváním pracovníků ve formě rozhovorů a přijímacích řízení z minulosti, kdy kladl důraz na odbornost a zkušenosti, se ne vždy ukázali jako směrodatný ukazatel dobré dlouhodobé spolupráce. Dodává, že fluktuace zaměstnanců v kovovýrobě je vysoká a závisí na finančním odměňování. Je běžné, že zámečnick po zapracování odchází do zahraničí, jelikož finanční ocenění v poměru k našim standardům je o něco vyšší. Dále pak dodává, že dle jeho názoru jsou finanční odměny v jeho podniku vyšší, než je standardem v oboru.

Motivační program pro nové uchazeče není ve firmě rozvinutý. Majitel zdůrazňuje, že „platí dobře“ a že motivací je práce samotná, pracovní zázemí a pracovní jistota. Na smlouvě o pracovním poměru je fixní částka mzdy za hodinu plus bonus za přesčasové hodiny (viz příloha 4). Je dále ochoten, odměnit zaměstnance dalším finančním bonusem, nejčastěji na konci roku, a to podle kvality odvedené práce za celé funkční období. Dodává, že peníze jsou snad největším motivátorem pro jeho současné zaměstnance. v loňském roce také realizoval obnovení klidového zázemí svých zaměstnanců. Majitel nazval motivací také to, že se k sobě navzájem chovají jako „jedna rodina“ a mají velmi dobré vztahy i mimo pracoviště. Není výjimkou, že se scházejí společně například k oslavě životního jubilea. Dodává, že má „dveře otevřené“ a je ochoten naslouchat svým zaměstnancům, jedná-li se o osobní problémy, a to také zdůrazňuje při přijímacím pohovoru s novým uchazečem o práci. Mezi motivační prvky lze také zařadit to, že je majitel nabízí využívání podnikového vybavení k osobním účelům po dohodě a předložení technické dokumentace s doplatkem za spotřebovaný materiál a případnou náhradou opotřebování nebo zničení vybavení.

Na otázku vzdělávání a osobního rozvoje majitel uvádí, že zámečnickům s praxí nabízí svářečský kurz pod podmínkou splnění alespoň 12 měsíců odpracovaných v pracovním poměru. Další kurzy majitel nenabízí, ale odpovídá, že je otevřený návrhům a požadavkům svých zaměstnanců. Běžným postupem po nástupu je pracovník zaškolen

na požadovaném pracovním místě, musí se vždy seznámit s bezpečností práce na pracovišti a při obsluze stroje. Primární zaškolení probíhá formou instruktáže a coachingu, kdy zkušenější kolega vede nového pracovníka alespoň jeden týden, pracovník začíná asistovat při úkolech a dostává samostatné dílčí úkoly k plnění. Z hlediska majitele je také velmi důležité obeznámit nastupujícího zaměstnance s veškerým provozem, tudíž jej tímto připravit na případnou rotaci práce v případě nutnosti zastoupení kolegy při absenci. Na dotaz vzdělávání mimo pracoviště se majitel vyjádřil slovy: „na to není čas“. Je zvykem, že jedná-li se o novou technologii o jejíž investici majitel uvažuje nebo o nový inovativní postup, pak sám navštíví externí pracoviště, podnik nebo výstavu, a své zkušenosti předává svým zaměstnancům.

Na otázku, zda majitel hodnotí kvalitu vykonané práce dle poměru vyrobených produktů a vratek, se majitel vyjádřil, že si není vědom toho, že by měli ve VP nějaké nadměrné množství vrácených výrobků, má za to, že vyrábí přiměřeně kvalitní výrobky k poměru množství vyrobených produktů. Naopak ale shledává, že se musí „občas“ zabývat telefonáty s partnery provádějící montáže kvůli kvalitě odvedené práce a přiznává, že nejednou musel zajistit dopravu dílů či dalších opravených komponentů na místo určení montáže.

4.1.2 Pozorování pracovníků v pracovním provozu

Pozorování probíhalo za provozu v jedné z výrobních hal.

Předmětem pozorování byl průběh komunikace zaměstnanců na všech podnikových úrovních. Při ranní směně se zaměstnanci sešli na denní místnosti „u kávy“, kde se spolu debatovali o osobním životě. Také se zmínily o tom, zda budou dokončovat zakázky z minulých dní. Padla také slova na téma „předělávek“, kdy se zaměstnanec u kávy dozvěděl, že výrobky nejsou vhodně sestavené a je třeba je předělat s absolutní prioritou. Zaměstnanci se dostavili na svá pracoviště asi po půlhodinové společné debatě na různá témata. Mistr a majitel VP se společného sezení neúčastnil. Některý ze zaměstnanců se pak odebral do kanceláře, když se vrátil na své pracoviště měl v rukou výrobní plán, technickou dokumentaci a zpravidla se podělil se svým kolegou o nové informace. Mistr výroby se dostavil 2x za dopoledne, většinou posoudit, zda je množství výrobků odpovídající požadavkům a „popohnat“ zaměstnance k vyšším výkonům. Další návštěva této výrobní haly neproběhla.

Dalším předmětem pozorování byl přístup zaměstnanců k jednotlivým úkolům. Obecný přístup k pracovním úkolům se zdá být pozitivní, z neverbálního chování však číselně nejistota z toho, zda byl úkol správně pochopen. Verbálně se opakovala slova: „to jsem nevěděl, že to takhle chce“, „já myslel, že už máme hotovo“, „kdy se to bude odvážet?“.

Pracovní aktivita v odpoledních hodinách poklesla, lze se domnívat z důvodu únavy z monotónnosti opakující se práce. Pracovníci často opouštěli svá pracoviště a zdržovali se rozhovorem o trávení volného času po pracovní době se svými kolegy. Mistr výroby se zastavil ve výrobní hale, zkontroloval obsah vyrobených produktů a zeptal se, je-li všechno připraveno. Zaměstnanci často odpovídali slovy: „cos čekal?“ Ke konci pracovní doby bylo běžné si uklidit svůj pracovní úsek. Někteří pracovníci k tomu přistupovali méně zodpovědně než jiní. Argumentovali, že nechají rozdělanou práci přes noc s tím, že když budou vše uklízet, přidělají si další práci na ráno. Konkrétně slovy: „dnes to takhle nechám, stejně se k tomu musím zítra vrátit a nebudu mít čas celou tu mašinu znova nastavit.“

4.2 Výsledky zpracování dotazníku a diskuze

Forma dotazníků byla vytvořena pomocí survio.com a následně bylo vytisknuto 18 kopií (viz příloha 2) pro vyplnění na pracovišti. Otázky jsou rozděleny do čtyř kategorií bez ohledu na pořadí v dotazníku (viz příloha 2):

I. Kategorie: Struktura zaměstnanců ve VP

1. Do jaké věkové kategorie patříte?
2. Jakou pracovní pozici zastáváte?
3. Jakou pracovní roli vám místo zajišťuje?
4. Postoupil jste ze své pozice na pozici vyšší?
5. Jak dlouho již svou pozici vykonáváte?
6. Máte v této pozici již nějakou zkušenost?
7. Je vaše vzdělání adekvátní k danému oboru?

II. Kategorie: Historie přijímacího řízení ve VP

1. Kde jste se o pracovním místě dozvěděl?
2. Byl jste seznámen s pracovní náplní při přijímacím řízení?

3. Byl jste seznámen s detaily VP a jeho výrobou?
4. Proč jste si vybral tuto nabídku (práce)?

III. Kategorie: Odměňování a zaměstnanecké benefity.

1. Zmínil se zaměstnavatel o zaměstnaneckých benefitech?
2. Seznámil vás řídicí pracovník s formou odměny/prémii?
3. Nabídl vám zaměstnavatel nějaké zaměstnanecké výhody?

IV. Kategorie: Vzdělávání zaměstnanců

1. Navštívil jste přípravný kurz k vašemu novému zaměstnání?
2. Byl vám nabídnut systém profesního vzdělávání na pracovišti?
3. Byl jste někdy na školení pořádané VP?
4. Potvrďte tato tvrzení: (viz příloha 2 otázka č.19)

I. Kategorie I: Struktura zaměstnanců ve VP

1. Do jaké věkové kategorie patříte? (otázka číslo 1 v dotazníku)

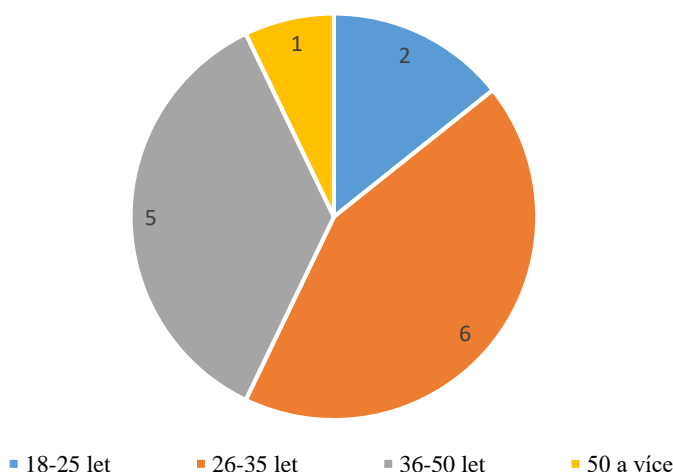
Zaměstnanci byli dotázáni, do jaké věkové kategorie patří. Níže uvedená tabulka a graf ukazuje na složení zaměstnanců podle věkových kategorií.

Do jaké věkové kategorie patříte?			
18-25 let	2	14 %	
26-35 let	6	43 %	
36-50 let	5	36 %	
50 a více	1	7 %	
celkem	14	100 %	

Vlastní zpracování

Graf 1: Sociometrický ukazatel složení zaměstnanců podle věku

Otázka 1



Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze k otázce č.1:

Lze shrnout, že věkové rozložení současných zaměstnanců je očekávané vzhledem k pracovnímu zařazení (viz níže), nárokům na vykonávání fyzické práce a podle očekávání 57 % zaměstnanců je mladších než 35 let, ale zastoupeny jsou i vyšší věkové kategorie: 36 % zaměstnanců do 50 let a 1 zaměstnanec starší 50 let.

2. Jakou pracovní pozici zastáváte? (otázka č.2) a jakou pracovní roli vám místo zajišťuje? (otázka č.4)

Určení pracovního místa a pracovní role

VP zabývající se kovovýrobou a prodejem kovových komponentů nabízí šest specifických pracovních míst, jejichž popis je v následujícím rozpisu (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2017):

1) Řidič

Kvalifikační úroveň: Střední vzdělání s výučním listem.

Charakteristika: Řidič motorových vozíků je schopný bezpečně řídit vozidla včetně manipulace s přepravovanými náklady nebo mechanismy namontovanými na vozidle.

Pracovní činnosti:

- Řízení vozidla řádným a bezpečným způsobem, nakládka a vykládka přepravovaného nákladu, obsluha mechanismů namontovaných na vozidle, vede běžné záznamy o provozu vozidla.
- Dodržování pracovního rozvrhu a nákladových příkazů.
- Odpovědnost za vozidlo a kontrola jeho provozuschopnosti.
- Údržba a běžné opravy vozidla včetně namontovaných mechanismů.
- Vedení běžných záznamů o provozu vozidla.

2) Nástrojař

Kvalifikační úroveň: Střední vzdělání s výučním listem.

Charakteristika: Nástrojař pro řezné nástroje se podílí na výrobě nástrojů, řezných nástrojů, vyrábí je a provádí jejich případnou montáž, úpravy, opravy a repase.

Pracovní činnosti:

- Výroba řezných nástrojů a jejich součástí.
- Sestavování řezných nástrojů a jejich součástí.
- Oprava, údržba a renovace řezných nástrojů a jejich součástí.
- Sestavování technologických postupů při výrobě či opravě řezného nástroje.
- Opracování řezných nástrojů.
- Provádění zkoušek řezných nástrojů.

- Měření rozměrů, jakosti povrchu, geometrického tvaru a vzájemné polohy ploch řezných nástrojů s použitím běžných měřidel i optických přístrojů.

3) Brusič

Kvalifikační úroveň: Střední vzdělání s výučním listem.

Charakteristika: Brusič kovů seřizuje a obsluhuje broušící stroje a provádí práce nutné při broušení kovových součástí, dílů strojů a nástrojů.

Pracovní činnosti:

- Příprava pracovního procesu, seřízení funkcí stroje, nastavení na požadované tolerance, upnutí a vyrovnaní obrobků a nástrojů.
- Kontrola používání brusných nástrojů a nastavení tolerance.
- Řízení stroje pomocí příslušných obsluhovacích prvků.
- Čtení údajů různých měřicích a kontrolních přístrojů k přezkoušení korektního průběhu práce během výrobního provozu.
- Ošetřování a údržba příslušného vybavení, strojů a nástrojů a provádění jednoduchých opravářských prací.
- Stanovení pracovních postupů, prostředků a metod.
- Čtení a použití technických podkladů.
- Odzkoušení vyrobených předmětů za použití různých měřicích a zkušebních přístrojů.
- Určení parametrů řezu a sestavení nástrojů a materiálů pro pracovní proces.
- Evidování technických dat o průběhu a výsledcích práce.

4) Zámečník

Kvalifikační úroveň: Střední vzdělání s výučním listem.

Charakteristika: Zámečník vykonává montáž a opravy strojů a zařízení s využitím ručních strojů a nástrojů.

Pracovní činnosti:

- Čtení a použití technických podkladů.
- Rozměřování a orýsovávání materiálů a strojních součástí.
- Ruční opracovávání strojních součástí pilováním, řezáním, sekáním, rovnáním, ohýbáním, vrtáním a vystružováním.
- Řezání závitů.

- Svařování kovů.
- Sestavování částí strojů a strojních zařízení.
- Zaškrabávání, zabrušování, vyvažování, slícování, spojování šrouby, nýty, pájení a svařování částí strojů.
- Vyhledávání závad a stanovování technologie oprav.
- Provádění běžných, středních a generálních oprav strojů a zařízení.
- Provádění funkčních zkoušek strojů a zařízení.
- Provádění revizí strojů a zařízení.
- Ošetřování a údržba používaných nástrojů, náradí, zařízení a dalších pomůcek.
- Zpracování a sestavování strojních částí, zhotovování přípravků, nástrojů a částí strojů a zařízení ruční úpravou a opracováním s využitím ručních strojů a nástrojů.

5) Svářeč

Kvalifikační úroveň: Střední vzdělání s výučním listem.

Charakteristika: Svářeč kovů provádí svařování kovových polotovarů a součástí s použitím různých svařovacích technik.

Pracovní činnosti:

- Čtení a použití technických podkladů.
- Příprava pracoviště.
- Stanovení pracovních kroků, prostředků a metod (ochranný plyn, plyn, elektrický oblouk atd.).
- Výběr vhodných nástrojů a svařovacích přístrojů pro očištění a přípravu ploch, které se mají svařovat.
- Vyrovnání, upínání, přistehování, případně předběžná úprava obrobku s použitím všech nutných nástrojů nebo upínacích zařízení.
- Provádění svařovacích prací v potřebné poloze, případně se zřetelem k plánům postupu svařování.
- Konečná úprava svarů.
- Čištění a zkoušení provedených prací za použití různých příslušných pomůcek.
- Ošetřování a údržba nástrojů, svařovacích přístrojů a zařízení a provádění jednoduchých opravářských prací.

- Evidování technických dat o průběhu a výsledcích práce.

6) Administrativní pracovník

Kvalifikační úroveň: Střední vzdělání s maturitní zkouškou.

Charakteristika: Administrativní pracovník zajišťuje veškeré administrativně-technické práce a organizační úkoly.

Pracovní činnosti:

- Organizování pracovních cest (letenky, ubytování).
- Příprava podkladů, formálních dokumentů pro jednání a porady, zpracování zápisů.
- Zajištění překladů dokumentů, tlumočení jednání.
- Zajišťování občerstvení při jednáních managementu.
- Zajišťování kancelářských potřeb.
- Péče o firemní prostory (zasedací místnosti, kuchyňky).
- Komunikace se správou budovy.
- Péče o návštěvy.
- Komunikace s obchodními partnery.
- Aktualizace obchodních dat společnosti, údajů v Obchodním rejstříku, profesních sdruženích, asociacích atd.
- Zajišťování ověření písemností u orgánů státní správy.
- Správa vstupních karet.
- Správa firemních vozidel.
- Vedení pokladny.
- Vykonávání dílčích administrativních prací, archivace dokumentů.
- Vystavování a evidence faktur a celních dokladů.
- Kontrola přepravních dokladů.
- Kontrola dodržování celních předpisů.
- Příprava pravidelných zpráv (hlášení), měsíčních výkazů apod.

Tabulka koresponduje s pracovními místy nabízenými VP a jsou zde zaznamenány odpovědi zaměstnanců podle jejich pracovních pozic.

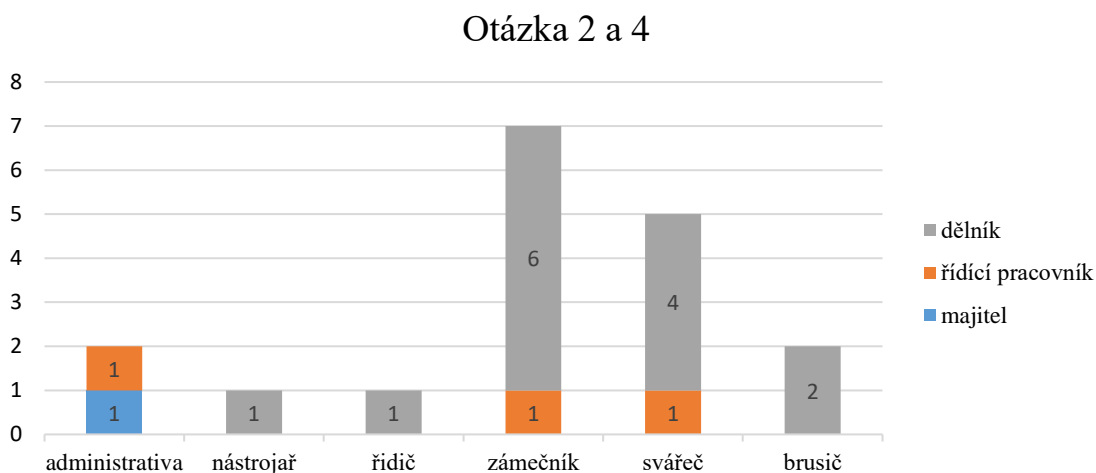
Tabulka 2: Pracovní pozice ve VP

	majitel	řídící pracovník	dělník
administrativa	1	1	
nástrojař			1
řidič			1
zámečnick		1	6
svářeč		1	4
brusič			2
celkem	1	3	14

Vlastní zpracování

Následující graf vyjadřuje souhrn odpovědí zaměstnanců a také jejich pracovní role, které byli rozděleny do čtyř skupin: pracovní role byla zjednodušena pro jasné porozumění na role: dělník, řídící pracovník a majitel (nejvyšší řídící pracovník)

Graf 2: Rozložení zaměstnanců do pracovních pozic a jejich pracovních rolí



Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze k otázce č. 2 a 4:

Vzhledem k pracovní náplni a očekávání zaměstnavatele se skladba zaměstnanců shoduje s potřebami VP. Dva se zaměstnanců jsou si vědomi, že zastávají vedoucí roli, jeden je mistrem veškeré výroby a jeden mistrem svářečů, ale jejich odpovědnost se liší. Mistr výroby sídlí v kanceláři s majitelem firmy, dochází mezi zaměstnanci s požadavky na výrobu. Druhý zastává práci svářeče, není si vědom odpovědnosti za ostatní kolegy, myslí si, že je služebně nejstarší a tím i schopen předávat zkušenosti. Hierarchické rozložení není optimální, komunikace s pracovníky na nižších úrovních je téměř nemožná

vzhledem k různorodosti práce a rozložení pracovních pozic na 4 výrobních halách. Majitel jako řídicí pracovník očekává, že ho zaměstnanci přímo osloví ve své kanceláři.

3. Postoupil jste ze své pozice na pozici vyšší? (otázka č.6)

Níže uvedená tabulka znázorňuje odpovědi zaměstnanců na otázku číslo 6.

Tabulka 3: Postup zaměstnanců na vyšší pozici

Postoupil jste ze své pozice na pozici vyšší?	počet	%
ano	7	50
ne	7	50
celkem	14	100

Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze k otázce č.6:

Dle zjištění je patrné, že polovina (50 %) zaměstnanců je přesvědčena, že postoupila ze své pracovní pozice na pozici vyšší. Tento stav byl následně ověřen zjištěním, že polovina zaměstnanců odpověděla kladně, protože dostala po 6 měsících přidáno na platu, a to dle jejich mínění znamená postoupení na vyšší pozici. Nástupní výše platu (zkušební) nebyla pravděpodobně zaměstnancům dostatečně vysvětlena.

4. Jak dlouho již svou pozici vykonáváte ve VP? (otázka číslo 5 v dotazníku) a Máte v této pozici již nějakou zkušenost? (otázka číslo 11 v dotazníku)

Níže uvedené tabulky znázorňují počet odpracovaných let v oboru ve VP a dále počet let celkové praxe v oboru.

Tabulka 4: Počet let odpracovaných ve VP

Jak dlouho vykonáváte danou pozici ve VP?	počet	%
5 let	5	36
4 roky	3	21
3 roky	1	7
2 roky	3	21
do 1 roka	2	14
celkem	14	100

Vlastní zpracování

Ve výše uvedené tabulce je vyjádřen počet odpracovaných let ve VP, jehož existence je 5 let.

Tabulka 5: Celkový počet let praxe v oboru

Počet let praxe v oboru	počet	%
více než 10 let	8	57
5-10 let	1	7
2-5 let	2	14
1-2 roky	1	7
do 1 roku	2	14
celkem	14	100

Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze k otázkám č.5 a 11:

Šetření ukázalo, že právě kmenoví zaměstnanci (36 %), ti, kteří pracují v podniku od dob jeho vzniku, mají nejdelší praxi v oboru a jeden dokonce 20 let. Dále je zajímavým faktem počet zaměstnanců nových, tedy s nejnižším počtem odpracovaných let ve VP (14 % do 1 roka a 21 % jen 2 roky), a jsou to také zaměstnanci s nejmenšími zkušenostmi (14 %). V delším pracovním poměru se nachází jen 57 % zaměstnanců, kteří mají i desetiletou praxi v oboru. Téměř polovina zaměstnanců má pracovní poměr kratší, než tři roky což může souviset s vysokou fluktuací v podniku.

5. Je vaše vzdělání adekvátní k danému pracovnímu místu? (otázka číslo 10 v dotazníku)

Níže uvedená tabulka zahrnuje odpovědi od všech dotazovaných zařazených podle oborů odpovídajících předmětu podnikání ve VP.

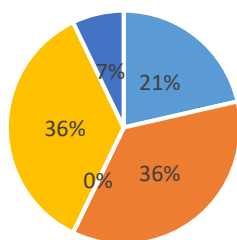
Tabulka 6: Vzdělání zaměstnanců

Je vaše vzdělání adekvátní k danému pracovnímu místu?	počet	%
jsem vyučen v oboru obrábění kovů	3	21
jsem vyučen v oboru zámečnick	5	36
jsem vyučen v oboru soustružník	0	0
jsem vyučen v nepříbuzném oboru	5	36
nejsem vyučen	1	7
celkem	14	100

Vlastní zpracování

Pie chart vyjadřuje poměr pracovníků vůči celku.

Graf 3: Poměr vzdělání pracovníků



Otázka 10

- jsem vyučen v oboru obrábění kovů
- jsem vyučen v oboru zámečnick
- jsem vyučen v oboru soustružník
- jsem vyučen v nepříbuzném oboru
- nejsem vyučen

Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze k otázce č. 10:

Tabulka a graf ukazuje, že ve VP není kladen důraz na původní vzdělání pracovníků. Jen 57 % zaměstnanců je vyučeno v oboru adekvátnímu pracovnímu zařazení (obor obráběč kovů a zámečnick). Lze konstatovat, že vysoký poměr zaměstnanců (36 %) nevyučených v oboru je také důvodem nízké kvality práce, pracovníci, kteří nemají v oboru žádné vzdělání si pak nemohou být jisti ani v zadání pracovních úkolů z důvodu minimálního vedení zkušenějšími pracovníky a se nemohou podílet na vyšší kvalitě produkce.

II. Kategorie: Historie přijímacího řízení ve VP

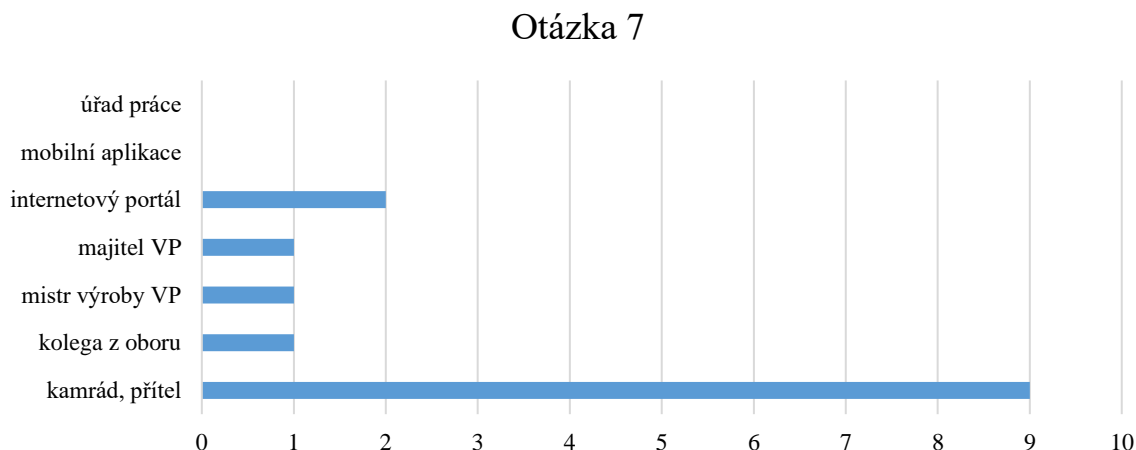
Z dostupných informací jsem zpracovala zdroje nabízející pracovní nabídky v regionu Českých Budějovic a jeho okolí. Nejčastěji používané jsou:

- 1) inzerce: v místních oběžnících: Českobudějovický deník, Sedmička,
- 2) serverové portály online: jobs.cz, cz.indeed.com, práce.cz, jenpráce.cz/nabídky,
- 3) mobilní aplikace: Práce za rohem,
- 4) místní Úřad práce: vývěsné tabule dostupných zaměstnání s popisem práce zveřejnění na nástěnkách Úřadu práce v Českých Budějovicích,
- 5) pracovní agentury na příklad: Grafton, Profesia.cz s pobočkami v Českých Budějovicích,
- 6) přímá poptávka mezi kolegy na svářečském kurzu, mezi absolventy výukových středisek a v nemalé míře přímé oslovení přátel a bývalých kolegů v oboru.

1. Kde jste se o pracovním místě dozvěděl? (otázka číslo 7 v dotazníku)

V níže zpracovaném grafu jsou zpracovány odpovědi zaměstnanců.

Graf 4: Kde se zaměstnanci seznámili s nabídkou práce



Vlastní zpracování

Tabulka 7: Kde se zaměstnanec dozvěděl o pracovním místě

Kde jste se o pracovním místě dozvěděl?	počet	%
kamarád, přítel	9	64
kolega z oboru	1	7
mistr výroby VP	1	7
majitel VP	1	7
internetový portál	2	14
mobilní aplikace	0	0
úřad práce	0	0
	14	100

Výsledky a diskuze k otázce č.7:

Odpovědi zaměstnanců odráží skutečnost, že 64 % (9 ze 14) zaměstnanců bylo do podniku přijato na doporučení přítele, známého apod. Ani jeden ze současných zaměstnanců nebyl přijat z Úřadu práce ani z nabídky mobilní aplikace. Jde tedy o přímá doporučení (86 %) a podle dalšího zjištění toto doporučení vzniklo na základě vědomí, že zaměstnancův kamarád hledá práci, a proto ho doporučil svému zaměstnavateli. Zkušenost, praxe či vzdělání většinou nehrálo hlavní roli.

2. Byl jste seznámen s pracovní náplní při přijímacím řízení? (otázka číslo 8 v dotazníku)

Současní zaměstnanci odpověděli na otázku podle svého uvážení. Níže uvedená tabulka znázorňuje počty zaměstnanců a procentuální vyjádření.

Tabulka 8: Jak se zaměstnanci seznámili s pracovní náplní

Byl jste seznámen s pracovní náplní ...?	počet	%
velmi dobře	4	29
dobře	8	57
dostatečně	2	14
nedostatečně	0	0
celkem	14	100

Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze k otázce č. 8:

Více než (57 %) dotazovaných podle svého uvážení označila odpověď: dobře, a při dalším šetření oznámila, že si již byla vědoma, co pracovní pozice zahrnuje. Velmi dobře bylo zvoleno 29 % zaměstnanců. Z toho plyne, že majitel seznámil svého potenciálního zaměstnance s jeho pracovní náplní a odpovědností při přijímacím řízení.

3. Byl jste seznámen s detaily VP a jeho výrobou? (otázka číslo 9 v dotazníku)

Zaměstnanci odpověděli na otázku, zdali VP již znali, či zda jim byl VP dostatečně představen.

Tabulka 9: Byl zaměstnancům představen VP

Byl jste seznámen s detaily VP a jeho výrobou?	počet	%
Ano, velmi dobře	7	50
ne, nedostatečně	1	7
VP jsem již znal	6	43
celkem	14	100

Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze k otázce č. 9:

Podle tabulky můžeme shrnout, že téměř polovina (43 %) dotazovaných podnik již znala a odpovídá to předešlým zjištěním, že doporučení zaměstnanci jsou většinou

z řad přátel či známých. Lze se domnívat, že většina zaměstnanců byla seznámena s detaily výroby a činností VP.

4. Proč jste si vybral tuto nabídku (práce)? (otázka číslo 12 v dotazníku)

Jednalo se o otevřenou otázku. Mezi odpovědi patří zejména:

- plat, peníze (celkem 7x, 50 %),
- dobrý kolektiv (2x, 14 %),
- možnost kariérního růstu,
- potřeba okamžitého zaměstnání,
- ukončení pracovního poměru v minulém zaměstnání (kvůli rozpadu společnosti i kvůli ukončení předešlého poměru z důvodu neplnění pracovních povinností).

Výsledky a diskuze k otázce č.12:

Polovina zaměstnanců uvádí, že přijali tuto nabídku kvůli dobrému platu (50 %), shodují se tedy svým zaměstnavatelem, který uvádí, že „dobře platí“. Mezi dalšími názory pak najdeme i potřebu zaměstnání z důvodu dočasné nezaměstnanosti. Tento fakt vybízí k zamyšlení o nepřipravenosti potenciálního zaměstnance na danou pozici a budoucím přínosu zaměstnance pro podnik.

III. Kategorie: Odměňování a zaměstnanecké benefity.

Motivace popsaná v literární rešerši shrnuje, jak je důležité zaměstnance motivovat k dosažení lepších výkonů. Motivace pro potenciálního zaměstnance může být rozdělena mezi nabídku zaměstnaneckých benefitů, které mohou být komunikovány při například při interview nebo přímo v nabídce práce při prvotním poptávání zaměstnanců, a systémem budoucích finančních odměn, stejně tak prezentací vlastního podniku.

Zaměstnanecké benefity řadíme do kategorie: zdraví, rekreace, kultura a vzdělávání.

Zdraví: podniky zabývající se výrobou zpravidla podléhají systému preventivních opatření při ochraně zdraví. Benefity mohou obsahovat poukázky na masáže, návštěvu optika či dotovaný vstup to relaxačních zařízení v podobách poukázek. Zaměstnaneckým benefitem se také stává zvýšení počtu dnů placené dovolené.

Rekreace: rekreační zařízení může být jak ve správě podniku, nebo zaměstnanec, splní-li podmínky, získává poukaz v určité hodnotě vůči své dovolené, je také běžné, že podnik přispívá finanční částkou na dětské tábory.

Kultura: kulturní prostředí je dnes rozšířené na sportovní utkání, festivaly nebo společenské události. Systém předplatného nebo skupinové slevy zpravidla přináší další benefity v podobě výhodného vstupného, které zaměstnanec získává.

Vzdělávání: v podobě jazykových kurzů, kurzů zvyšování kvalifikace (svářečský kurz viz příloha 4) nebo dotované autoškoly, pak může podnik kvalifikovanějšími zaměstnanci zúročit vynaložené náklady na vzdělávací program.

1. **Zmínil se zaměstnavatel o zaměstnaneckých benefitech?** (otázka číslo 13 v dotazníku)

Níže zpracovaná tabulka obsahuje odpovědi zaměstnanců. Škála odpovědí je rozšířena na odpověď ano, nevím a ne. Ukázalo se, že někteří zaměstnanci si již nemohli vzpomenout.

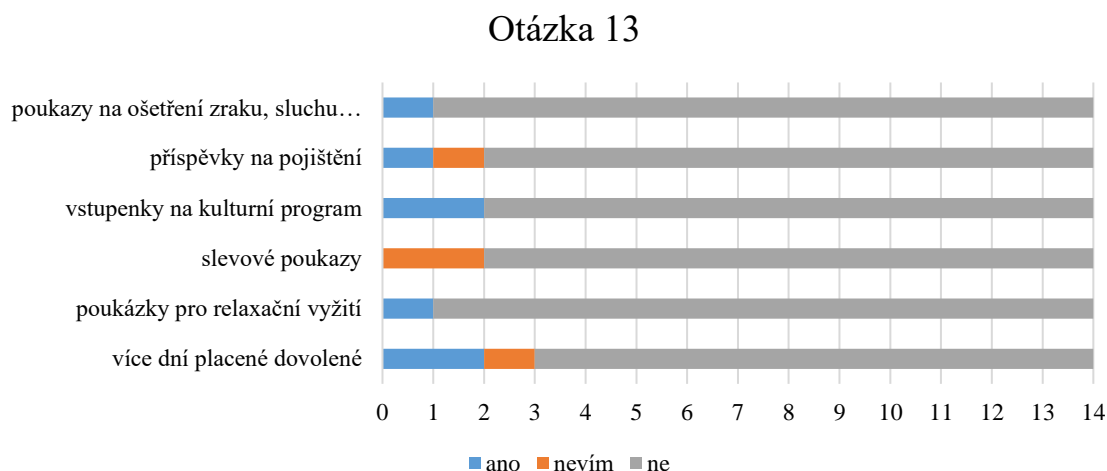
Tabulka 10: Zaměstnanecké benefity ve VP

	ano	%	nevím	%	ne	%	%
více dní placené dovolené	2	14	1	7	11	79	100
poukázky pro relaxační vyžití	1	7	0	0	13	93	100
slevové poukazy	0	0	2	14	12	86	100
vstupenky na kulturní program	2	14	0	0	12	86	100
příspěvky na pojištění	1	7	1	7	12	86	100
poukazy na ošetření zraku, sluchu...	1	7	0	0	13	93	100

Vlastní zpracování

Následný graf pak poukazuje na poměr odpovědí z celku.

Graf 5: Poměr odpovědí pro nabídku zaměstnaneckých benefitů



Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze k otázce č. 13:

K otázce zaměstnaneckých benefitů se zaměstnanci vyjádřili negativně (79 % až 93 %). Dva zaměstnanci (14 %) si vzpomněli, že v práci dostali hromadnou slevu na sportovní utkání místního hokejového klubu právě v pracovním kolektivu, a tím ji zahrnuli mezi získané benefity. Nevzpomínají si, zda šlo o iniciativu majitele VP. To se shoduje s tvrzením zaměstnavatele, který uvádí, že zaměstnanecké benefity nenabízí. Fakta o domněnkách zaměstnanců jsou zajímavá tím, že ačkoliv majitel zaměstnanecké výhody nenabízí, někteří ze zaměstnanců tvrdí, že o nich od zaměstnavatele slyšeli. Je možné, že se jedná o špatnou komunikaci nebo o zavádějící formulace týkající se motivačních benefitů.

2. Seznámil vás řídící pracovník s formou odměny/prémii? (otázka číslo 14 v dotazníku)

Tabulka 11: Seznámení s formou odměn

Seznámil vás řídící pracovník s formou odměn/prémii?	počet	%
ano	11	79
nevím	2	14
ne	1	7
celkem	14	100

Výsledky a diskuze k otázce č. 14:

Výsledek koresponduje i s tvrzením zaměstnavatele, 11 (ze 14) zaměstnanců (79 %) bylo obeznámeno s formou prémie, pracovní smlouva s vyčíslením příplatku za přesčasové hodiny je ke shlednutí v příloze č. 3. Znovu se tedy odráží skutečnost, že nejvýznamnějším motivátorem ve VP jsou právě peníze, které se dají podle slov majitele vydělat, když „kluci“ chtějí. Většina zaměstnanců se domnívá, že prémie dostává, jelikož jsou procentuálně vyjádřena ve smlouvě, ale jde o domluvenou přírážku za přesčasové hodiny.

3. Nabídl vám zaměstnavatel nějaké zaměstnanecké výhody? (otázka číslo 15 v dotazníku)

Jednalo se o otevřenou otázku a mezi odpovědi například patří:

- ano, konkrétně použití vybavení podniku pro vlastní potřebu,
- možnost výroby vlastních výrobků na pracovišti mimo pracovní dobu,
- bezplatné využití strojů a nástrojů, platba pouze za množství spotřebovaného materiálu dle technické dokumentace.

V 9 případech pak bylo zodpovězeno: ne.

Výsledky a diskuze k otázce č. 15:

Více než polovina dotázaných zaměstnanců 9 (ze 14) odpovědělo na tuto otázku: ne. Po dalším šetření bylo zjištěno, že tato výhoda není nabízena plošně všem zaměstnancům, ale jen na zaměstnancovu žádost. Majitel vysvětlí podmínky využití strojů a vybavení, a tím se tato dohoda o využití výrobních prostor pro vlastní použití stává zaměstnaneckou výhodou. Otázka pak vyvstává, zdali zaměstnanec odvede dobrou práci pro svého zaměstnavatele nebo zdali nevyužívá své energie především pro vlastní prospěch po pracovní době.

IV. Kategorie: Vzdělávání zaměstnanců

Zaměstnanci byli dotázáni, zda jsou vzdělávání/odborně vedeni na pracovišti i mimo něj. Mezi vzdělávací metody běžné ve výrobních podnicích patří zejména:

- a) Instruktaž: nejčastěji používaná metoda k zácviku nováčka nebo při zaučení na novém stroji.
- b) Coaching: je systematické vedení spojení s instruktaží a motivací k výkonu.

- c) Mentoring: pracovní si může sám vybrat podle sympatií, respektu či zkušeností svého mentora, který jak instruktáží, tak coachingem vede pracovníka k dalším výkonům.
- d) Asistování: jedná se o cílené formování pracovníka, který je přidělen ke zkušenějšímu kolegovi a pozoruje a aktivně se zapojuje to společných činností.
- e) Pověření úkolem: jedná se o vyvrcholení asistování.
- f) Rotace práce: pro orientaci v ostatních strukturách podniků, jedná se zejména o praxi manažerů.
- g) Pracovní porady: jako jednou z forem vzdělávání vedoucí ke konzultaci nastalých problémů.

1. Navštívil jste přípravný kurz k vašemu novému zaměstnání? (otázka číslo 16 v dotazníku)

V nabídce pak byly kurzy vhodné pro vykonávání pracovních pozic ve VP. Mezi profesní kurzy lze zařadit řezání a drážkování, pájení mědi různými technikami a svařování plamenem, elektrickým obloukem nebo v ochranné atmosféře.

Tabulka 12: Přípravné kurzy k zaměstnání

Navštívil jste přípravný kurz k vašemu novému zaměstnání?					
	ano	%	ne	%	Celkem %
svářečský kurz	7	50	7	50	100
profesní kurz (viz příloha č.4)	0	0	14	100	100
autoškola	4	29	10	71	100
manažerský kurz	0	0	14	100	100

Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze k otázce č. 16:

Polovina zaměstnanců navštívila k počátku svého nového zaměstnání svářečský kurz (50 %), ale jen 5 jich zastává pozici svářeče. Dalším přípravným kurzem byla autoškola, kterou většina zaměstnanců absolvovala ke své potřebě a 4 z nich (71 %) k potřebám budoucího zaměstnavatele. Z výsledků vyplývá, že profesní kurz nebyl navštíven žádným ze zaměstnanců, že si ani nejsou vědomi, že se mohou ve své profesi dále vzdělávat.

2. Byl vám nabídnut systém profesního vzdělávání na pracovišti? (otázka číslo 17 v dotazníku)

Tabulka 13: Nabídka profesního vzdělávání

Byl vám nabídnut systém profesního vzdělávání na pracovišti	počet	%
ano	8	57
ne	6	43
celkem	14	100

Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze k otázce č. 17:

Majitel se zmiňuje o tom, že nabízí svářečský kurz po odpracování 12 měsíců a více než polovina (57 %) zaměstnanců si je vědoma této nabídky a někteří tento kurz placený zaměstnavatelem absolvovali. v příloze č. 4 je seznam svářečských kurzů od společností KOVOSVAR, který nabízí profesní kurzy ve Strakonících. Kurzy jsou většinou pořádané skupinově v řádu 5-7 týdnů se závěrečnou zkouškou a certifikací, výuka probíhá 2 hodiny týdně po pracovní době.

3. Byl jste někdy na školení pořádané VP? (otázka číslo 18 v dotazníku)

Tabulka 14: Školení pořádané VP

Byl jste někdy na školení pořádané VP?	počet	%
ano	8	57
ne	4	29
nevím	2	14
celkem	14	100

Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze k otázce č. 18:

Školení ve VP probíhají v pravidelných intervalech. Jedná se o školení o ochraně a bezpečnosti práce, které musí každý ze zaměstnanců povinně absolvovat, podepsat svou účast na listině, a to alespoň jednou za rok. Po dalším šetření se ukázalo, že jde právě o zákonná školení o bezpečnosti práce. Ze zaměstnanců jich 8 (57 %) napsalo, že se ho opravdu účastní.

4. Potvrďte tato tvrzení podle vašeho uvážení: (otázka číslo 19 v dotazníku)

Tvrzení byla složena z jednoduchých vět o přístupu zaměstnavatele ke vzdělávání, ale také o vlastním přístupu zaměstnanců k otázkám vzdělávání a seberozvoje.

V tabulce jsou zaznamenány odpovědi zaměstnanců a jejich souhlas/nesouhlas/nejistota s daným tvrzením.

Tabulka 15: Přístup zaměstnavatele a zaměstnance ke vzdělávání

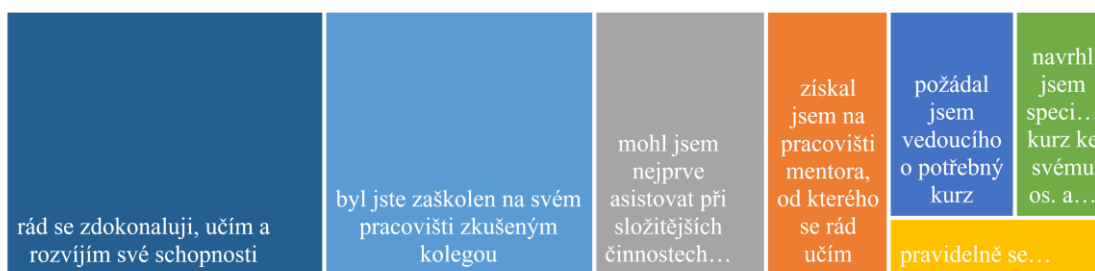
Potvrďte tato tvrzení podle vašeho uvážení:	ano	%	nejsem si jist	%	ne	%	%
byl jsem zaškolen na svém pracovišti zkušeným kolegou	11	79	1	7	2	14	100
získal jsem na pracovišti mentora, od kterého se rád učím	5	36	3	21	6	43	100
mohl jsem nejprve asistovat při složitějších činnostech...	7	50	2	14	5	36	100
pravidelně se účastním pracovních porad	2	14	1	7	11	79	100
požádal jsem vedoucího o potřebný kurz	4	29	1	7	9	64	100
navrhl jsem specifický kurz ke svému os. a profes. rozvoji	3	21	1	7	10	71	100
rád se zdokonaluji, učím a rozvíjím své schopnosti	13	93	1	7	0	0	100

Následující stromová mapa pak vyjadřuje poměr zaměstnancům k daným tvrzením.

Graf 6: Stromová mapa, poměr přístupu ke vzdělávání

Stromová mapa k otázce 19

- byl jste zaškolen na svém pracovišti zkušeným kolegou
- získal jsem na pracovišti mentora, od kterého se rád učím
- mohl jsem nejprve asistovat při složitějších činnostech...
- pravidelně se účastním pracovních porad
- požádal jsem vedoucího o potřebný kurz
- navrhl jsem specifický kurz ke svému os. a profes. rozvoji
- rád se zdokonaluji, učím a rozvíjím své schopnosti



Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze k otázce č.19:

Ve výše uvedené tabulce a grafu zjišťuji, že téměř všichni pracovníci (93 %) mají velmi pozitivní přístup ke vzdělávání, vyjádřili souhlas s tvrzením: rád se zdokonaluji, učím a rozvíjím své schopnosti (na stromové mapě je pak vyjádřen největším polem zastoupení), ale jen 3 (21 %) navrhli pro sebe potřebný kurz. Je také patrné, že 79 % zaměstnanců (11 ze 14) bylo zaškoleny na svém novém pracovišti, ale je zde nedostatečně vyjádřeno, v jakém rozsahu. Nejmenším políčkem ve stromové mapě je souhlas s tvrzením, zdali se pracovník účastní pracovních porad (79 % zaměstnanců se neúčastní). Ze výsledků vyplývá, že nedostatek podnikové komunikace je klíčovým aspektem, který ovlivňuje kvalitu výroby.

5 Diskuze

Majitel VP byl ochoten spolupracovat a nechal mě aktivně nahlédnout do chodu svého podniku. Rozhovor se konal v přátelské atmosféře, kdy majitel odpovídal ze široka na všechny otázky. Následně pomohl zorganizovat setkání se zaměstnanci. Došlo k rozdáni dotazníků a přiblížení otázek v zájmu jejich dobrého pochopení. Návratnost byla 77,8 % (14 z 18). Pracovníci i majitel dali svolení k pozorování nejen pracovních činností, ale i běžného pracovního provozu.

Výpověď majitele se v mnoha směrech shoduje s odpověďmi zaměstnanců.

Dle majitele je ideální stav zaměstnanců na pokrytí potřeb výroby 20, jelikož disponuje 20 pracovními úseky. V současné době 2017/18 zaměstnává 18 zaměstnanců. Udává, že získává zaměstnance dle aktuálních potřeb v pravidelných intervalech, jelikož fluktuace zaměstnanců v oboru podnikání je vysoká díky konkurenčnímu platovému ohodnocení v sousedním Rakousku a Německu. Nejčastěji přijímá nové zaměstnance podle přímých doporučení svých současných zaměstnanců a svého mistra. Odpovědi zaměstnanců korespondují s výpovědí majitele kdy 86 % zaměstnanců bylo přijato na základě přímého doporučení od současných kolegů, mistra nebo přátel. Z internetového portálu bylo získáno 14 % zaměstnanců (2 ze 14), ale i ti již měli o VP povědomí. Struktura zaměstnanců ve VP se shoduje se standardem v oboru podnikání při výrobě kovových součástí. VP nabízí pozice: zámečnick (nyní 6 zaměstnanců), svářeč (4), brusič (2), nástrojař (1), řidič (1) a administrativní pracovník/pracovnice (1). Z průzkumu je také patrné, že i věkové kategorie zaměstnanců odpovídají požadavkům fyzické zdatnosti potřebné k vykonávání dané práce a 57 % zaměstnanců patří do kategorie 18-35 let. Současný podíl zaměstnanců kvalifikovaných v oboru korespondujícímu s předmětem podnikání je jen 57 %, další zaměstnanci (36 %) nejsou kvalifikováni v žádoucím oboru (zedník, číšník apod.) a 1 zaměstnanec není vyučen. Zaměstnanci vyučení v oboru zámečnick a svářeč mají v oboru největší zkušenosti a 8 z nich (57 %) dokonce více než 10 let, ale jen 5 zaměstnanců (36 %) pracuje ve VP po dobu jeho existence (od roku 2013).

Jak vyplývá z výše uvedených dat, pracovní pozice nejsou naplněny pracovníky s odborným. Současný stav podniku také koresponduje s tvrzením majitele, který udává, že se „občas“ musí zabývat stížnostmi zákazníků. Podle mých zjištění a z výsledků pozorování plyne, že slovo „občas“ nevyjadřuje frekvenci četnosti v reálném rozsahu.

Podle mého názoru si majitel není vědom rozsahu nejistoty některých svých zaměstnanců a žije v představě, že podnik funguje v režimu obvyklém a také, že poměr vyrobených a vrácených (či reklamovaných) produktů je očekávaný.

Majitel dále rozvádí v rozhovoru, že kromě svářečského kurzu nenabízí žádná jiná školení ani zaměstnanecké benefity k motivaci zaměstnanců. Odpovědi zaměstnanců korespondují s jeho tvrzením a sice 79-93 % zaměstnanců uvádí, že neslyšelo od zaměstnavatele o benefitech, ale polovina (50 %) zaměstnanců odpověděla, že navštívila přípravný kurz ke své profesi v novém zaměstnání. Na otázku o školení a vzdělávání na pracovišti i mimo něj se majitel vyjádřil slovy: „na to není čas“ a 8 zaměstnanců (57 %) odpovědělo, že se ročně účastní školení o bezpečnosti práce, protože je povinné. Většina zaměstnanců (93 %) odpověděla, že se rádi zdokonalují, učí a rozvíjejí své schopnosti. Podle zjištění jim, ale k tomu podnik nedává příležitost, zázemí a ani je k dalšímu rozvoji nevede. Je patrné z účasti na pracovních poradách, kterých se účastnilo za celou historii podniku jen 14 % zaměstnanců a z poznatků z pozorování, že na přímé vedení zaměstnanců není kladen žádný důraz. Ze zaměstnanců jich 11 (79 %) odpovědělo, že byli zaškoleni na svém pracovišti, ale již neuvádějí, v jakém rozsahu.

Majitel se zaměstnanci komunikuje pouze „když je potká“ anebo skrze svého mistra. V tomto případě jde hlavně o předávání dokumentace k výrobkům nebo kompletování dodávek a nepravidelnou návštěvu dílen. Majitel sám dodává, že má „otevřené dveře“ své kanceláře, a pokud s ním zaměstnanci chtějí hovořit, mohou kdykoliv přijít. Dle mého zjištění nejsou komunikační kanály na pracovišti nijak rozvinuté. Majitel se domnívá, že z jeho strany a ze strany mistra, jsou pokyny jasné a není důvod ztrácet čas dohadováním. Dále říká, že na svých pozicích jsou pracovníci dost dlouho na to, aby věděli, co přesně práce obnáší.

6 Závěr

Lidské zdroje jsou unikátním a nezaměnitelným potenciálem pro své zaměstnavatele. Jsou velmi významným faktorem ovlivňujícím výrobní procesy, standard služeb a udržování dobrého jména podniku. Personální útvar se od dob průmyslové revoluce neustále zdokonaluje v řízení, neustále vyhledává inovativní přístupy v komunikaci s ostatními odděleními napříč celým podnikem. Ve výzkumné části práce je patrné, že vybraný podnik (VP) personální útvar nemá, a i přes výbornou znalost všech výrobních aspektů, majitel nemá zkušenosti s vedením lidí, ani s personální prací a jejím posláním. Cítí, že po úvodním rozhovoru a zapracování pracovníků nemá potřebu komunikovat s pracovníky o personálních věcech ani o jejich dalším rozvoji.

Lidský potenciál, jak vyjadřuje Covey in Gibson (1998), je nejdůležitějším podnikovým aktivem a musíme si přisvojit přesvědčení, že lidé jsou schopni dosahovat neuvěřitelných výkonů a také, že jim musíme pomoci v to opravdu věřit. Účelem mé práce bylo, zda lidský potenciál je zhodnocen a dále rozvíjen. V dnešní moderní době naplněné technologiemi se začíná hovořit i o rozvoji osobnosti zaměstnance. Dle šetření a výsledků výzkumu ve VP lze usuzovat, že i přes rozsáhlé pole konkurenčního prostředí ve specifické výrobě, není kladen důraz na podporu zaměstnanců, a tedy na rozvoj jejich potenciálu. Vývojová etapa: člověk – stroj (Truneček, 2003), zajišťující chod přístrojů, je realitou ve VP.

Proces získávání pracovníků je závislý na potřebách podniku a v nemalé míře také na trhu práce v podobě poptávky. Koubek (2010) popisuje proces získávání pracovníků jako dobré porozumění interním a externím potřebám podniku a také vysvětluje, že primární faktor dobrého výběru je založen na výborné znalosti podnikové vize a cílů. I přes to, že majitel zná svůj malý podnik velmi dobře, a reaguje na pokrytí svých potřeb tím, že navýší počet zaměstnanců, neklade při tom důraz na kvalifikaci, zkušenosti a odbornost svých nových zaměstnanců. Proces získávání nových pracovníků ve VP se odráží od okamžité potřeby závislé především na množství objednávek. Ve VP je pravidlem, že zaměstnanec doporučí svého známého, nedbá se však na potenciál nového zaměstnance, který se pak odráží často negativně v kvalitě odvedené práce.

Motivace, popsaná Tureckiovou (2004), je spojení pracovních podmínek a schopností se vzděláváním a praxí. Motivace hraje významnou roli v životech nás všech

a zaměstnavatelé by ji mohli zúročit tím, že nastaví vhodné podmínky pro zaměstnance vedoucí k prospěchu celého podniku. Jeden z nejsilnějších motivačních faktorů jsou peníze, které se spojují s osobním úspěchem a pocitem moci. Z výzkumu vyplývá, že peníze jsou opravdu nejvýznamnějším motivátorem současných zaměstnanců ve VP a systém benefitů pro zvýšení motivace ve VP téměř neexistuje. Majitel uvádí, že mít stabilní pracovní poměr, za „dobré peníze“ je v dnešní době motivací dostatečnou a nevidí důvod své pracovníky motivovat dále. i přes to, že majitel se zaměstnanci příliš nekomunikuje, má pocit, že jsou ve VP „jedna rodina“. Dle pozorování mají zaměstnanci pozitivní přístup k práci a někteří i zájem své schopnosti rozvíjet, bohužel však dle majitelových slov „na to není čas“, protože množství vyrobených produktů je klíčové k podnikové prosperitě.

Cílem výrobního podniku by mělo být uspokojení potřeb trhu v odpovídající, nejlépe v té nejvyšší, kvalitě, která předčí konkurenci. Z výzkumu vyplývá, že kvantita převažuje nad kvalitou a ve VP není na kvalitu odvedené práce kladen žádný důraz. Získávání pracovníků ani současný stav zaměstnanců neodpovídá trendům zvyšování kvality výrobků, ani trendům osobního rozvoje a dle mého průzkumu lze očekávat, že prosperita VP bude klesat kvůli vysoké konkurenci v oboru a díky velmi omezenému rozvoji vlastních zdrojů.

Následující opatření jsou navržena k tomu, aby se lidské zdroje a jejich potenciál ve VP dále rozvíjely, zvyšovala se kvalita odvedené práce a také k tomu, aby noví uchazeči přinášeli podniku konkurenceschopnost. Jsou jimi:

- Ujasnění podnikové vize a podnikových cílů.
- Vzdělávání majitele/vedoucích pracovníků v oblastech řízení lidských zdrojů.
- Určení odpovědnosti za pracovní úseky. Dle zjištění má VP 4 výrobní haly a bylo by vhodné určit odpovědného pracovníka na každou z výrobních hal, tedy alespoň 4 vedoucí úseků, kteří by zastřešovali chod své výrobní haly.
- Pravidelná týdenní jednání s vedoucími dílen a mistrem výroby o kvalitě výrobků, podnětů od zaměstnanců a využitím pracovního vybavení.
- Ujasnění komunikačních kanálů – komunikace na všech úrovních podniku je klíčová a vede ke směřování ke společným cílům.

- Pravidelná hlášení o plnění plánu (a důvodu neplnění), kvalitě strojů a vybavení a personální vybavenosti.
- Plošná komunikace se všemi zaměstnanci. Vzhledem k velikosti VP by pravidelná celopodniková jednání dobře sloužila zaměstnancům k orientaci ve výsledcích celopodnikové práce v podniku (alespoň 2x za rok).
- Stanovení standardu výrobků a školení zaměstnanců o znalostech těchto standardů.
- Nastavení motivačního programu pro zaměstnance jak v oblastech vzdělávání, tak v oblastech zdraví, relaxace apod.

Dle mého názoru je víra v lidský potenciál jedním z nejdůležitějších forem úcty k člověku.

Tento potenciál si neseme v nás samotných a v dobrých podmínkách jsme schopni jej rozvíjet nejen ke svému prospěchu, ale i ku prospěchu společnosti. Dobrým řízením lidských zdrojů podnik získává jedinečnou konkurenční výhodu, a to nejen k budoucímu ekonomickému růstu, ale především k osobní spokojenosti zaměstnanců na všech podnikových úrovních a tím i zvyšování kvality práce.

7 Summary

Human resource carries a unique, indistinctive potential. It is also a highly valued factor affecting the manufacturing process, the standard of services and keeping good name of a company. Human resource department (HR Dept.) is under a development since the era of industrial revolution. It is constantly seeking innovative approaches to incorporate the running of the HR dept into the company's management. It emphasises the need to communicate across the whole organisation. Human potential as stated by Steven Covey (Gibson, 1998) is the most valued firm's asset and we must be convinced that people are able to reach an unbelievable performance, therefore, we must help them to believe it themselves.

The recruitment process is relevant to the number of working positions offered by the company as well as to the job market demands. Koubek (2010) is describing the process of recruitment as a good understanding of internal and external needs of a company and also explains that the primary factor of good selection is based on a great knowledge of company visions and targets leading to a wise demand fulfilment.

Motivation, described by Tureckiova (2004) is interlinked with work conditions and skills combined with education and training. Motivation plays a deep role in the lives of all of us and employers can use it to their advantage by setting the right conditions for their employees. One of the strongest motivational factors is pay, it is related to self-satisfaction and vision of power.

The aim of this paper is to specify the demands on recruitment process in selected small business (further VP) related to quality of products. The methods were selected by Pavlica's (2000) research methodology: structured interview, standardised observation and questionnaire.

The selected small business is a company producing metal components, parts or products of metal structures founded in 2013 as limited company. The owner is the head manager and administrator. The VP currently employs 18 people in 6 working positions. It operates on 600m² area with 4 production halls. Its rate of production is around 50 products per month.

The owner of VP was happy to co-operate on the paper and willing to let me into the insight of his business. The interview was carried out in a friendly atmosphere and the

owner felt comfortable to answer all question as well as letting me approach his employees with a questionnaire containing 19 questions and also letting me observe his employees at their work stations.

The outcome of all selected methods was confirmative. The employer stated that he recruits new employees at regular intervals because the fluctuation of employees in his line of business is high due to competing pay levels abroad in neighbouring Austria and Germany. Employees answers corresponding to owner's statement (5 out of 14 answered that they are employed by the company since it has been founded, whereas 5 out of 14 answered, that are employed for less than 2 years).

The owner of VP was aware of the lack of HR management knowledge, he also stated that his line of business does not require highly qualified workers and that he has settled for a direct recommendation system of recruitment. His employees confirm the finding, 9 out of 14 answered that they were employed on personal recommendation by a friend. They also confirmed the level of qualification, where 36% of employees were not qualified for the work they do in VP. Some having more than 15 years of experience in the field and others, usually the newcomers, just gaining experience on the job (2 out of 14 have no experience and 3 out of 14 have up to 2 years of experience).

The owner also answered that he knows all working positions and their demands by heart and he can communicate those to anyone or anywhere. His employees also confirm this finding by answering that VP and their working positions were introduced well (4 out of 14 answered: very well; 8 out of 14 answered: well).

The owner spoke about motivational system, he feels, that to have an employment contract is motivational itself and that he does not have a motivational system set, he thinks that money is the strongest motivational factor. The answers of his employees also correspond with this finding. Almost everyone agrees that there are no benefits in the company, however they have the business facilities available for personal use, they also agree that they were not introduced to any employment benefits. Although 11 out of 14 were introduced to a bonus pay included in their wages and the reason they work for VP is money (5 out of 14).

Training and education is not a priority in VP. Owner saying: there is no time for that. His employees also stated that they attended Health and Safety training which is compulsory (8 out of 14), other forms of training are instructed work for newcomers (11

out of 14 saying that they were led by more experienced colleague), assistance in more complex work activities (7 out of 14). Interesting finding from the questionnaire was: 13 out of 14 employees agreed with a statement that they like gaining new experience, learning and developing personal skills, however, only 3 out of 14 suggested a training course for their professional development.

Over all, the standards described in literature do not correspond to the finding and results of this study. However, it is expected that small business employing only 18 employees have no human resource department and that all responsibilities linked with recruitment process lay on the owner ability to respond accordingly to company needs.

Any small manufacture aims at fulfilling the market needs and to provide not just the number of product but in a high standard of quality. The company, however, is not able to identify that it may have an issue with quality, even though, the employee count does not reach its potential.

Among the recommendations for the company improvement is to set the company vision and targets clearly and identify correct communication channels. There is also a need to find a system of hierarchy, allocate responsibility and announce team leaders in each workshop, who will then be able to regularly speak to the owner and communicate any issues arising in workshops. The main issue, that needs to be addressed immediately, is the lack of management training, and the need to have a training in HR management to learn to recruit, motivate and satisfy employees.

Keywords: human resources, recruitment, education and training, small and medium businesses, employee

8 Přehled literatury

1. Armstrong, M. (2010). *Armstrong's Essential human resource management practice*. London: Kogan Page Ltd.
2. Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Řízení lidských zdrojů, Moderní pojetí a postupy* (thirteen edition. vyd.). Praha, UK: Grada Publishing a.s.
3. Bedrnová, E., Nový, I., & kol. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
4. Dvořáková, Z., & kol. (2004). *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H.BECK.
5. Dytrt, Z. (2006). *Dobré jméno firmy*. Praha: Alfa Publishin.
6. Gibson, R. (1998). *Nový obraz budoucnosti (Rethinking the future), sbírka příspěvků*. Praha: Management Press.
7. Holátová, D., Doležalová, V., & kol. (2014). *Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích*. Žilina: GEORG.
8. Koubek, J. (2003). *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing a.s.
9. Koubek, J. (2010). *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
10. Krninská, R. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská Univerzita.
11. Makroekonomika: Partia online. (8. listopad 2017). *kurzy.cz*. Načteno z Makroekonomika: Nezaměstnaných v Česku bylo v říjnu nejméně za 20 let: <http://www.kurzy.cz/zpravy/437446-nezamestnanych-v-cesku-bylo-v-rijnu-nejmene-za-20-let-mira-klesla-na-3-6/>
12. Ministerstvo práce a sociálních věcí. (28. prosinec 2017). *Povolání, specializace povolání*. Načteno z Národní soustava povolání: <http://katalog.nsp.cz/uvod.aspx>

13. Ministerstvo průmyslu a obchodu. (24. říjen 2017). *Zpráva o vývoji malého a středního podniku a jeho podpoře v roce 2016*. Načteno z Ministerstvo průmyslu a obchodu.
14. Pavlica, K., & kol. (2000). *Sociální výzkum podnik a management*. Praha: Ekopress.
15. Plamínek, J. (2003). *Vedení lidí, týmů a firem, Praktický atlas managementu*. Praha: Grada Publishing a.s.
16. Riegel, K. (2007). *Ekonomická psychologie*. Praha: Grada Publishing, a.s.
17. Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*. London: Doubleday/Currency.
18. Stoke, D., & Wilson, N. (2010). *Small business Management and Entrepreneurship*. Andover: Cengage LEarning EMEA.
19. Swart, J. (2005). *Human resource development*. Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann.
20. Šrédl, K. (2010). *Znalostní ekonomika a vzdělávání*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta.
21. Tichá, I. (2005). *Učíci se organizace*. Praha: Alfa Publishing.
22. Truneček, J. (2003). *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional publishing.
23. Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, a.s.

9 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratek

Obrázek 1: Cyklus získávání pracovníků	12
Obrázek 2: Definice lidských zdrojů	14
Obrázek 3: Závislost pracovního výkonu na daných podmínkách	17
Obrázek 4: Ovlivnění výkonu prostřednictvím angažovanosti.....	18
Obrázek 5: Komponenty vzdělávání a rozvoje.....	20
Tabulka 1: Zřizování personálních útvarů z výzkumu	24
Tabulka 2: Pracovní pozice ve VP	38
Tabulka 3: Postup zaměstnanců na vyšší pozici.....	39
Tabulka 4: Počet let odpracovaných ve VP	39
Tabulka 5: Celkový počet let praxe v oboru.....	40
Tabulka 6: Vzdělání zaměstnanců	40
Tabulka 7: Kde se zaměstnanec dozvěděl o pracovním místě.....	42
Tabulka 8: Jak se zaměstnanci seznámili s pracovní náplní.....	43
Tabulka 9: Byl zaměstnancům představen VP	43
Tabulka 10: Zaměstnanecké benefity ve VP	45
Tabulka 11: Seznámení s formou odměn	46
Tabulka 12: Přípravné kurzy k zaměstnání.....	48
Tabulka 13: Nabídka profesního vzdělávání	49
Tabulka 14: Školení pořádané VP	49
Tabulka 15: Přístup zaměstnavatele a zaměstnance ke vzdělávání	50
Graf 1: Sociometrický ukazatel složení zaměstnanců podle věku.....	33
Graf 2: Rozložení zaměstnanců do pracovních pozic a jejich pracovních rolí.....	38
Graf 3: Poměr vzdělání pracovníků	41
Graf 4: Kde se zaměstnanci seznámili s nabídkou práce.....	42
Graf 5: Poměr odpovědí pro nabídku zaměstnaneckých benefitů	46
Graf 6: Stromová mapa, poměr přístupu ke vzdělávání	51

Seznam zkratk

ČR	Česká Republika
ČSÚ	Český statistický úřad
MS Office	Microsoft Office
MSP	malý a střední podnik
PÚ	personální útvar
VP	vybraný podnik

10 Přílohy

- Příloha 1: Struktura rozhovoru s majitelem vybraného podniku
- Příloha 2: Dotazník pro zaměstnance
- Příloha 3: Kopie pracovní smlouvy
- Příloha 4: Seznam profesních kurzů od společnosti KOVOSVAR

Příloha 1

Struktura rozhovoru s majitelem VP:

- Seznámení majitele s tématem bakalářské práce.
- Formulace vize podniku.
- Počet zaměstnanců.
- Dosažené vzdělání zaměstnanců.
- Relevantnost kvalifikace.
- Počet let v oboru.
- Pracovní doba a otevírací doba.
- Předmět podnikání.
- Počet výrobních hal.
- Počet výrobních strojů, vybavení.
- Osobní prostor/šatna/skříňky/hygienické zázemí.
- Obrat za rok.
- Počet výrobků/měsíc/rok.
- Systém získávání zaměstnanců.
- Systém zaučení zaměstnanců.
- Systém odměn.
- Systém komunikace/appraisal.
- Management počet/role.
- Hodiny strávené vedením zaměstnanců.
- Počet celopodnikových jednání.
- Počet liniových manažerů a jednání s nimi.
- Společný čas/team building.
- Počet zakázek.
- Počet vratek.
- Průměrný čas výroby.
- Dodávky hotových výrobků/dodávky materiálu.
- Spokojenost zaměstnanců.
- Spokojenost vedení.
- Vedlejší aktivity/charita/společenská odpovědnost.

Dotazník pro zaměstnance VP

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku.

1. Do jaké věkové kategorie patříte?

18-25 let

26-35 let

36-50 let

50 a více

2. Jakou pracovní pozici zastáváte

administrativní pracovník

nástrojař

řidič

zámečnick

svářeč

brusič

3. Jak vám bylo pracovní místo popsáno v přijímacím řízení?

Velmi dobře

Dostatečně

Špatně

4. Jakou pracovní roli vám místo zajišťuje?

Dělník

vedoucí dílny

teamový leader

nejvyšší manager

5. Jak dlouho danou pozici již vykonáváte?

Nápověda k otázce: *počet let/měsíců*

6. Postoupil jste ze své pozice na pozici vyšší?

Ano

Ne

7. Kde jste se o pracovním místě dozvěděl?

Kamarád, přítel

kolega z oboru

mistr z výroby VP

majitel VP

internetový portál

mobilní aplikace

úřad práce

8. Byl jste seznámen s pracovní náplní při přijímacím řízení?

Velmi dobře

Dobře

Dostatečně

Nedostatečně

9. Byl jste seznámen s detaily VP a jeho výrobou?

Ano, velmi dobře

Ne, nedostatečně

VP jsem již znal

10. Je vaše vzdělání adekvátní k danému pracovnímu místu?

Nápověda k otázce: *zaškrtněte jedno pole*

nesouhlasím	Souhlasím	nevím	
Jsem vyučen v oboru obrábění kovů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jsem vyučen v oboru zámečnick	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
jsem vyučen v oboru soustružník	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
jsem vyučen v nepříbuzném oboru	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nejsem vyučen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Máte v této pozici již nějakou zkušenost?

více než 10 let

5-10 let

2-5 let

1-2 roky

0

12. Proč jste si vybral tuto nabídku?

13. Zmínil se zaměstnavatel o zaměstnaneckých benefitech?

více dní placené dovolené

poukázky pro relaxační vyžití

slevové poukazy

vstupenky na kulturní program

příspěvky na pojištění

poukazy na ošetření zraku/ sluchu

14. Seznámil vás řídící pracovník s formou odměn/prémii?

Ano

Ne

15. Nabídl zaměstnavatel nějaké zaměstnanecké výhody?

16. Navštívil jste přípravný kurz k vašemu novému zaměstnání?

	Ano	Ne	Nevím
svářečský kurz			
profesní kurz nástrojaře	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
autoškolu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
manažerský kurz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Byl vám nabídnut systém profesního vzdělávání na pracovišti? Ano
Ne

18. Byl jste někdy na školení pořádané VP?

Ano

Ne

19. Potvrďte tato tvrzení podle vašeho uvážení

byl jsem zaškolen na svém pracovišti zkušeným kolegou	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
získal jsem na pracovišti mentora, od kterého se rád učím	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
mohl jsem nejprve asistovat při složitějších činnostech, než jsem je začal vykonávat samostatně	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
pravidelně se účastním pracovních porad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
požádal jsem vedoucího o potřebný kurz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
navrhl jsem specifický kurz ke svému osobnímu a profesnímu rozvoji	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
rád se zdokonaluji, učím a rozvíjím své schopnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	ano	ne	nejsem si jist



Zaměstnavatel:

Zaměstnanec:

dnešního dne uzavřeli následující

pracovní smlouvu

Článek 1

Druh práce, den nástupu do práce, místo výkonu práce

- 1.1 Zaměstnanec bude zaměstnán s účinností od 1.12.2015 jako zámečnick
S pracovní náplní byl zaměstnanec seznámen při podpisu smlouvy.
- 1.2 Tento den byl sjednán jako den nástupu do práce a tímto dnem vzniká mezi
zaměstnavatelem a zaměstnancem pracovní poměr.
- 1.3 Místem výkonu práce se stanoví Hlinsko 36, 37001 České Budějovice.

Článek 2

Doba trvání pracovního poměru, zkušební doba

- 2.1 Pracovní poměr se uzavírá na dobu neurčitou do . Smluvní strany si sjednávají zkušební dobu v délce trvání
tří měsíců počínaje dnem, který byl sjednán jako den nástupu do práce.
- 2.2 Zaměstnavatel je oprávněn ukončit pracovní poměr výpovědí nebo s okamžitou platností pouze z důvodů
stanovených zákoníkem práce.

Článek 3

Mzdové podmínky

- 3.1 Za vykonanou práci pro zaměstnavatele obdrží zaměstnanec mzdu, která činí 90,- Kč / hod.
- 3.2 Mzda je splatná v kalendářním měsíci následujícím po měsíci, ve kterém na ni zaměstnanci vznikl nárok
a po provedení zákonných popř. smluvních srážek bude vyplácena vždy nejpozději do 15. dne
v následujícím měsíci v hotovosti nebo na účet zaměstnance.
- 3.3 Zaměstnanec a zaměstnavatel se dohodli, že při výkonu práce přesčas nařízené zaměstnavatelem
zaměstnanci náleží zaměstnanci za každou hodinu takové práce příplatek ve výši 25 % z průměrného
hodinového výdělku, nedohodne-li se zaměstnavatel se zaměstnancem na poskytnutí náhradního volna
v rozsahu práce konané přesčas.

Článek 4

Dovolená na zotavenou

- 4.1. Zaměstnanec má nárok na dovolenou na zotavenou v délce dle § 211 a násl. zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění platných předpisů

Článek 5

Pracovní doba, náhrada cestovních výdajů

- 5.1. Pracovní poměr je sjednán na plný úvazek, to je na stanovenou týdenní pracovní dobu dle zákoníku práce 40 hodin týdně. Týdenní pracovní doba je rozvržena rovnoměrně do pětidenního pracovního týdne tj. na pondělí až pátek.
- 5.2. Zaměstnanec má nárok na náhradu veškerých cestovních výdajů, které mu vznikly v souvislosti s plněním pracovních úkolů. Výše této náhrady je stanovena v souladu s obecně závazným právním předpisem.

Článek 6

Povinnosti zaměstnavatele

- 6.1. Zaměstnavatel je povinen přidělovat zaměstnanci práci podle pracovní smlouvy, platit mu za vykonanou práci mzdu, vytvářet podmínky pro úspěšné plnění jeho pracovních úkolů a dodržovat ostatní pracovní podmínky stanovené právními a ostatními předpisy, vnitřními předpisy zaměstnavatele a pracovní smlouvou.

Článek 7

Povinnosti zaměstnance

- 7.1. Zaměstnanec je zejména povinen: pracovat svědomitě a řádně podle svých sil, znalostí a schopností, plnit pokyny nadřízených a dodržovat zásady spolupráce s ostatními zaměstnanci,
- 7.2. plně využívat pracovní doby a výrobních prostředků k vykonávání pracovních úkolů, plnit tyto úkoly kvalitně, hospodárně a včas ,
- 7.3. dodržovat právní a ostatní předpisy vztahující se k práci jím vykonávané, včetně vnitřních předpisů zaměstnavatele,
- 7.4. řádně hospodařit s prostředky svěřenými mu zaměstnavatelem a střežit a ochraňovat majetek zaměstnavatele před poškozením, ztrátou, zničením a zneužitím a nejednat v rozporu s oprávněnými zájmy zaměstnavatele, je povinen upozornit svého nadřízeného na škodu hrozící zdraví nebo majetku a zakročit k odvrácení škody, je-li to neodkladně třeba a nebrání-li v tom zaměstnanci důležitá okolnost,
- 7.5. zachovávat mlčenlivost o skutečnostech o nichž se dozvěděl při výkonu zaměstnání a které v zájmu zaměstnavatele nelze sdělovat jiným osobám,
- 7.6. bez předchozího písemného souhlasu zaměstnavatele nesmí vykonávat výdělečnou činnost, která je shodná s předmětem činnosti zaměstnavatele.

Článek 8

Závěrečná ustanovení

- 8.1 Zaměstnanec prohlašuje, že byl před uzavřením pracovní smlouvy seznámen s právy a povinnostmi, které pro něho z pracovní smlouvy vyplývají, a s pracovními a mzdovými podmínkami, za nichž má sjednanou práci konat.
- 8.2 Není-li v pracovní smlouvě stanoveno jinak, řídí se práva a povinnosti zaměstnance a zaměstnavatele zákoníkem práce a souvisejícími právními předpisy.

8.3 Tato smlouva byla vypracována ve dvou vyhotoveních, z nichž jeden obdrží zaměstnanec a jeden zaměstnavatel.

Smluvní strany prohlašují, že tato smlouva tak, jak byla sepsána, odpovídá jejich pravé vůli, a na důkaz toho připojují své podpisy

V Českých Budějovicích 1.12.2015

Příloha 4

Škola KOVOSVAR Jaromír Kyznar

Provádění svářečských prací včetně svařování hliníku. Poskytování školení

v oboru.

Písecká 1314

386 01 STRAKONICE

Tel.: 383 332 918

Tel./fax: 383 321 466

DIČ: CZ6708230859 IČ: 135 08 920

Zaškolení pracovníků

řezání a drážkování ZP311-2 1.1

další druhy zaškolení (dle potřeby zákazníka)

pájení mědi plamenem ZP942-8 31 (=měkké pájení)

pájení mědi plamenem ZP912-8 31/1.1 (=tvrdé pájení)

Základní kurzy

svařování plamenem	ZK311 1.1
svařování elektr. obloukem	ZK111 1.1
svařování elektr. obloukem	ZK111 8 - nerez
svařování elektr. obloukem	ZK111 8 - nerez doplň
svařování v ochr.atm. CO ₂	ZK135 1.1
svařování v ochr.atm. CO ₂	ZK135 1.1 - doplň.
svařování v ochr.atm.CRONIG.	ZK135 8 - nerez
svařování v ochr.atm.CRONIG.	ZK135 8 - nerez doplň.
svařování v ochr.atm.ARGONU	ZK131 21 - hliník
svařování v ochr.atm.ARGONU	ZK131 21 - hliník doplň.
svařování v ochr.atm.ARGONU	ZK141 1.1
svařování v ochr.atm.ARGONU	ZK141 1.1 - doplň.
svařování v ochr.atm.ARGONU	ZK141 8 - nerez
svařování v ochr.atm.ARGONU	ZK141 8 - nerez doplň.
svařování v ochr.atm.ARGONU	ZK141 21 - hliník
svařování v ochr.atm.ARGONU	ZK141 21 - hliník doplň.

Základní kurzy

svař.met. 311T 1.1PFPC
svař.met. 311T 1.1PFPC = + D18
svař.met. 111P 1.1PF
svař.met. 111T 1.1PFPC
svař.met. 111P 8PF = nerez
svař.met. 111T 8PFPC = nerez
svař.met. 135P 1.1PF
svař.met. 135T 1.1PFPC
svař.met. 135P 8PF = nerez
svař.met. 135T 8PFPC = nerez
svař.met. 131P 21PF = hliník
svař.met. 141T 1.1PF = 1 pol. = 14dnů
svař.met. 141T 1.1PFPC = nerez
svař.met. 141T 1.1PFPC = hliník

- ÚŘEDNÍ KURZ – PÁJENÍ MĚDI PODLE EN 13133 912TW31
- PERIODICKÉ PŘEZKOUŠENÍ PRO ZÁKLADNÍ ÚŘEDNÍ KURZY
- PERIODICKÉ PŘEZKOUŠENÍ PO 4 LETECH
- (+ MOŽNOST DALŠÍCH SV. METOD – DLE POTŘEB ZÁKAZNÍKA)