

Evropský polytechnický institut, s.r.o.

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2012

DANIELA KARASOVÁ

Evropský polytechnický institut, s.r.o. v Kunovicích

Studijní obor: Management a marketing zahraničního obchodu

**PERSONÁLNÍ MANAGEMENT, ŘÍZENÍ
LIDSKÝCH ZDROJŮ A MOTIVACE VE FIRMĚ
KONFORM - PLASTIC, S.R.O.**

(Bakalářská práce)

Autor: Daniela KARASOVÁ

Vedoucí práce: Ing. Hana Lancová

Kunovice, 2012



1.soukromá vysoká škola na Moravě
Evropský polytechnický institut, s.r.o.
Akademický rok 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení: **Daniela Karasová**
Studijní obor: Management a marketing zahraničního obchodu

Téma práce:

**Personální management, řízení lidských zdrojů a motivace
ve firmě KONFORM - Plastic, s.r.o.**

Cíl bakalářské práce:

Cílem bakalářské práce je analýza personálního managementu, řízení lidských zdrojů a motivace ve firmě KONFORM - Plastic, s.r.o. V úvodní části vypracujete s pomocí světové odborné literatury a číspisů teoretická východiska v oblasti lidských zdrojů a motivacních strategií v malých a středních podnicích. V další části představte firmu a vypracujte časové fády hospodaření společnosti za posledních pět let. Dále analyzujte vnitřní, vnější a celkové prostředí firmy, vypracujte SWOT analýzu personálního managementu ve firmě. Na základě analýz uskutečněte optimalizaci personálního managementu, řízení lidských zdrojů a motivace zaměstnanců ve firmě KONFORM - Plastic, s.r.o. Po konzultaci s vedením firmy aplikujte navrhovanou optimalizaci do praxe. Výstupem práce bude ukažka článku na Mezinárodní studentské konferenci na EPI s.r.o. nebo na jiné vysoké škole v ČR nebo v zahraničí. Práce bude ohlášena před vedením firmy KONFORM - Plastic, s.r.o., toto hodnocení bude součástí práce. Bakalářskou práci podrobí testu zaplágátoství a výsledek předloží zkoušební komisi u státních závěrečných zkoušek.

Osnova:

Úvod

1. Teoretická východiska
2. Představení firmy KONFORM - Plastic, s.r.o
3. Časové fády hospodaření společnosti za posledních pět let
4. Analýza vnitřního, vnějšího a celkového prostředí firmy
5. SWOT analýza personálního managementu ve firmě
6. Optimalizace personálního managementu, řízení lidských zdrojů a motivace zaměstnanců ve firmě KONFORM - Plastic, s.r.o.
7. Aplikace navrhované optimalizace do praxe

Závěr

Podle zákona č. 111/1998 Sb., § 47b, odst. 3 platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.



Vedoucí práce: Ing. Hana Lánská
Oponent práce: Ing. Zbyněk Lutenský
Pedagogický vedoucí práce: Ing. Vladimíra Hlaváčková

Místo a datum zadání bakalářské práce: Kunovice, 26.8.2011

Evropský polytechnický institut,

s.r.o.

Osvobození 699
686 04 KUNOVICE

Jozef Štrba
Doc. Ing., CSc.
ředitel Ústavu ekonomiky a finan-

Oldřich Kratochvíl
Ing., h. prof., Dr.h.c., Ph.D., CSc., MBA
rektor

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně pod vedením Ing. Hany Lancové a uvedla v seznamu literatury všechny použité literární a odborné zdroje.

Kunovice, 2012

Děkuji paní Ing. Vladimíře Hlaváčkové za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce.

Kunovice, 2012

Daniela Karasová

Obsah:

ÚVOD.....	7
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	10
1.1 POJEM MANAGEMENT A PERSONALISTIKA V PODNIKU.....	10
1.2 NĚKOLIK NÁZORŮ NA VEDENÍ LIDÍ V PRŮBĚHU 20. STOLETÍ	11
1.2.1 <i>Vědecké řízení</i>	12
1.2.2 <i>Škola lidských vztahů</i>	13
1.2.3 <i>Teorie X a teorie Y</i>	13
1.2.4 <i>Teorie Z</i>	14
1.2.5 <i>Baťova soustava řízení</i>	15
1.3 STYL VEDENÍ	16
1.3.1 <i>Profil osobnosti manažera</i>	16
1.3.2 <i>Stýly manažerského řízení</i>	17
1.4 POTŘEBY A MOTIVACE	18
1.4.1 <i>Maslowova hierarchie potřeb</i>	18
1.4.2 <i>Motivy lidí</i>	19
1.5 HODNOCENÍ A ODMĚNOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	20
1.5.1 <i>Postup při systematickém hodnocení zaměstnanců</i>	20
1.5.2 <i>Kritéria hodnocení zaměstnanců</i>	21
1.5.3 <i>Odměnování zaměstnanců</i>	22
1.6 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	23
1.7 TYPY ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR	24
1.7.1 <i>Liniové (lineární) organizační struktury</i>	25
1.7.2 <i>Štábní organizační struktury</i>	25
1.7.3 <i>Kombinované organizační struktury</i>	25
1.8 ANALÝZY PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ	27
1.8.1 <i>Vnitřní prostředí - Analýza interního profilu podniku</i>	27
1.8.2 <i>Vnější prostředí - PEST analýza</i>	28
1.8.3 <i>Celkové prostředí - SWOT analýza</i>	29
2 PŘEDSTAVENÍ FIRMY KONFORM – PLASTIC, S.R.O.	31
2.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI	33
2.2 POSLÁNÍ, FILOSOFIE, VIZE A POLITIKA SPOLEČNOSTI.....	33
2.2.1 <i>Poslání společnosti</i>	33
2.2.2 <i>Filosofie společnosti</i>	34
2.2.3 <i>Vize společnosti</i>	34
2.2.4 <i>Politika společnosti</i>	34
3 ČASOVÉ ŘADY HOSPODAŘENÍ PODNIKU ZA POSLEDNÍCH PĚT LET..	35
3.1 ROZBOR VÝNOSŮ	35
3.2 ROZBOR TVORBY ZISKU	38
4 ANALÝZA VNITŘNÍHO, VNĚJŠÍHO A CELKOVÉHO PROSTŘEDÍ FIRMY	
39	
4.1 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ	39
4.1.1 <i>Struktura zaměstnanců</i>	40
4.1.2 <i>Analýza interního profilu firmy</i>	40
4.1.3 <i>Výsledky dotazového šetření</i>	43
4.2 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ.....	45
4.3 ANALÝZA CELKOVÉHO PROSTŘEDÍ	47
4.3.1 <i>SWOT analýza celkového prostředí společnosti</i>	47

5 SWOT ANALÝZA PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU VE FIRMĚ KONFORM - PLASTIC, S.R.O.	50
5.1 SWOT ANALÝZA PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU	50
5.1.1 <i>Silné stránky</i>	51
5.1.2 <i>Slabé stránky</i>	51
5.1.3 <i>Příležitosti</i>	52
5.1.4 <i>Hrozby</i>	52
6 OPTIMALIZACE PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU, ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A MOTIVACE VE FIRMĚ KONFORM - PLASTIC, S.R.O.....	53
6.1 OPTIMALIZACE TOP MANAGEMENTU	53
6.2 OPTIMALIZACE ORGANIZAČNÍ STRUKTURY	55
6.3 OPTIMALIZACE MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU	55
6.4 OPTIMALIZACE FIREMNÍ KOMUNIKACE	59
6.5 OPTIMALIZACE VZDĚLÁVÁNÍ	60
7 APLIKACE NAVRHOVANÉ OPTIMALIZACE DO PRAXE.....	61
7.1 ZAVEDENÍ MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU	61
7.2 VYTVOŘENÍ PERSONÁLNÍHO ŠTÁBU	63
7.3 PRAVIDELNÉ PORADY ZAMĚSTNANCŮ S VEDENÍM SPOLEČNOSTI.....	63
7.4 VYDÁVÁNÍ ČASOPISU.....	64
7.5 VYTVOŘENÍ ŠKOLÍCÍHO SYSTÉMU A ODBORNÉHO ŠKOLÍCÍHO STŘEDiska	65
HODNOCENÍ PODNIKU	70
ABSTRAKT	71
ABSTRACT.....	72
LITERATURA.....	73
SEZNAM ZKRATEK	75
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ, TABULEK	76
SEZNAM PŘÍLOH.....	77

ÚVOD

Každý vznik společnosti je závislý na několika důležitých zdrojích. Základním stavebním kamenem pro vznik podniku jsou nehmotné zdroje jako nápad či získané know-how. Potřebným zdrojem, jak pro založení tak rozvoj, je zdroj finanční. Tento kapitál se vkládá do hmotných zdrojů, do majetku, který je potřebný k provozování činnosti. Udržení dobře fungující a prosperující společnosti je pak závislé na jednom důležitém zdroji, a to lidském kapitálu.

V dnešní době se investování do lidských zdrojů rádo ignoruje a považuje za nepotřebné. Vedení společností často volí strategii „raději vyměnit než vlastními silami udržet“. Investice do lidských zdrojů však nemusí být ani tak vysoké a mohou ušetřit velké finanční ztráty při zaškolování nového personálu.

Investice do lidského kapitálu nejsou ale vůbec jednoduché, a možná to je jeden z důvodů, proč majitelé firem do těchto zdrojů investují nejméně. Investování do zaměstnanců se v dnešní době stává více komplikovanější nejen z finančních, ale i sociálních důvodů. Lidé dnes mají na výběr z velkého množství stejně zaměřených společností a majitelé firem tak mají například strach, že investují do vzdělávání zaměstnance, který jím po absolvování všech potřebných školení odejde za nabídkou lepšího místa či platového ohodnocení do konkurenční společnosti. Neexistuje také žádný zaručený postup, jaký investiční a motivační systém zaměstnanců zvolit. Každý člověk je jiný a nikdy nejsme schopni se zavděčit všem, protože dnes více než dříve, mají lidé různorodé požadavky a očekávání. Proces zjišťování komu vyhovuje jaká investice a motivace je velice zdlouhavý a ve většině společnostech nejsou možnosti tato zjišťování provádět, jelikož chybí kvalifikovaná osoba, která by tato zjišťování vyhodnocovala a zpracovávala. Přesto je ale promyšlený systém investicí do lidských zdrojů velice důležitý a je schopen předcházet a zabránit nepříjemným situacím.

Vedení podniků by si mělo uvědomit, že svých cílů a zisků dosahují hlavně prostřednictvím svých zaměstnanců a že investice do těchto zdrojů se jim mnohonásobně vrátí.

Investice do lidských zdrojů ve firmách běžně zajišťuje personální oddělení, neboli personální management, který se také stará o plynulý chod společnosti po stránce spokojenosti zaměstnanců a jejich motivaci. V některých, zpravidla menších společnostech, by ale personální oddělení nenašlo plné využití. Takové podniky se personálním managementem zabývají jen z hlediska přijímání a propouštění zaměstnanců. Jsou ale alternativy, které mohou tyto podniky využít do té doby, než bude nutné zřídit ve společnosti samotné personální oddělení. Lze využít pomocí externích poradců, přjmout školeného personalistu na částečný úvazek, případně ho na určitou dobu zaměstnat na více činností zahrnující jak personální, tak například asistentskou činnost. Potřeba personálního managementu by se neměla podceňovat, ať už bude ve společnosti fungovat v jakékoli formě.

Motivace je velice důležitým faktorem jak v pracovním tak i osobním životě lidí každý den. Čím dál častěji se dnes ale stává, že jsou lidé nemotivovaní a bez energie. Před svými nadřízenými vyzdvihují platy a lepší pracovní podmínky v konkurenčních firmách nebo zahraničí a v případě, že jim nadřízený nedokáže dobře vysvětlit tyto rozdíly a nadchnout je pro práci ve společnosti při stávajících podmínkách, je jediným následkem naprostý nezájem o vykonávanou práci, neochota se zdokonalovat a porozumět danému problému. V těchto případech je práce motivačního manažera nebo vedoucího velice obtížná, o to ale důležitější a potřebnější. Motivovaný člověk je pro společnost velkým přínosem, protože ví, kde je jeho místo, proč svou funkci zastává v nynějších podmínkách, za co je zodpovědný, kam společnost směruje a čím společnosti jeho funkce přispívá.

Bakalářská práce je zpracována právě z důvodu nepochopení důležitosti personálního managementu a motivace zaměstnanců ve firmách.

Cílem práce je analýza personálního managementu, řízení lidských zdrojů a motivace v konkrétní společnosti KONFORM - Plastic, s.r.o. a následném návrhu optimalizace dosavadního řízení. Důležitým měřítkem úspěšnosti prováděné optimalizace bude uklidnění nepříjemné atmosféry mezi řadovými zaměstnanci společnosti, zhoršenou výkonnost pracovníků a přesvědčení od upuštění založení odborů. Prováděná optimalizace bude mít také za cíl přiblížit vrcholový management společnosti samotným zaměstnancům.

V první kapitole jsou popsána teoretická východiska. Kapitola vysvětluje pojem personální management a jeho důležitost pro správné řízení lidí. Nahlíží na názory o vedení lidí v průběhu 20. století od mechanického přístupu, přes školu lidských vztahů a humanistickou školu, až po názory současné. Dále se zabývá osobností dobrého manažera, motivačními faktory a vzděláváním zaměstnanců, z čehož bakalářská práce vychází při optimalizaci personálního managementu ve společnosti KONFORM – Plastic, s.r.o. Kapitola také vysvětluje principy a postupy analýz využitých při hodnocení vnitřního, vnějšího a celkového prostředí.

Druhá kapitola představuje samotnou společnost od založení, působení na trhu a rozrůstání. Popisuje činnost podniku a ukazuje zlomová data v průběhu let fungování firmy. Popsána je organizační struktura společnosti, její vize, filosofie, poslání a politika podniku.

Ve třetí kapitole jsou vypracovány časové řady hospodaření společnosti za posledních pět let. Přehledy rozborů tržeb a výnosů ukazují, jak si společnost stojí v podnikání v průběhu pěti let, zda má velké finanční nárůsty či propady.

Ve čtvrté kapitole je prováděna analýza vnitřního, vnějšího a celkového prostředí společnosti. Analýza interního profilu společnosti ukazuje, kde se nyní společnost nachází a kam se chce v budoucnu dostat. Dále je v analýze vnitřního prostředí vyhodnoceno dotazové šetření, které probíhalo mezi zaměstnanci společnosti. Vnější prostředí je analyzováno pomocí PEST analýzy, ve které jsou vyhodnoceny vlivy, které na společnost působí na trhu v daném segmentu. Celkové prostředí je zkoumáno pomocí SWOT analýzy.

Pátá kapitola pojednává o slabých, silných stránkách personálního managementu společnosti, o jejich příležitostech a hrozbách.

V šesté kapitole je na základě provedených analýz, s pomocí teoretického základu, vypracován návrh optimalizace dosavadního personálního managementu, řízení lidských zdrojů a motivace zaměstnanců.

Sedmá kapitola následně popisuje navrhovanou optimalizaci aplikovanou v praxi.

1 Teoretická východiska

Existuje několik různých pohledů na řízení lidských zdrojů, které jsou odzkoušeny praxí světově známých manažerů pracujících ve velkých, světově známých korporacích a pak mnoho dalších a dalších pohledů od méně známých, nebo úplně neznámých manažerů či vedoucích pracovníků ve středních nebo menších společnostech, kde si pohledy velkých osobností přetváří k obrazu svému.

Za ta dlouhá léta, po která se lidé personálním managementem zabývají, by se mohlo zdát, že už přece musí být zaručený a správný styl řízení a motivování pracovníků vymyšlený, jen ho aplikovat do praxe. Bohužel ale, takto jednoduché to není a žádný, zaručeně správný návod, který by se aplikoval na všechny firmy i jedince stejně, neexistuje. Řízení a motivování musí být v každé společnosti, pokud možno, co nejvíce individuální. Lze samozřejmě užívat různých společných řídících a motivačních prvků, ale v konečném důsledku se musí každý manažer či vedoucí pracovník zaměřit na společnost i jedince individuálně a zvolit takový styl řízení a motivování jaký nejlépe odpovídá danému prostředí společnosti.

1.1 Pojem management a personalistika v podniku

Vymezení pojmu management se v poslední době stalo velice obtížným, protože každá společnost jej chápe podle toho, jak se jí to hodí. Obecně management představuje uspořádaný soubor poznatků podle určitých hledisek, tyto hlediska jsou většinou vysledovány z praxe a jsou prezentovány formou návodů pro jednání manažerů na různých úrovních řízení. Management se opírá o poznatky z více vědních disciplín, jako ekonomie, matematika, psychologie, sociologie, atd., které aplikuje a dále rozvíjí na podmínky řízení.
[1, s. 11]

Personální management, o jehož důležitost se celá bakalářská práce opírá, je v praxi i odborné literatuře také vykládán několika různými způsoby. Nejmodernější pojetí personálního managementu bývá označováno termínem: řízení lidských zdrojů. Často se mezi těmito termíny příliš nerozlišuje. Vymezení pojmu však usnadní pochopení těchto důležitých procesů.

Personální management se používá pro nejobecnější označení této činnosti, zatímco řízení lidských zdrojů charakterizuje vývojovou úroveň a koncepci personální práce. Toto řízení pak zahrnuje veškerá potřebná opatření k dosažení cílů podniku pomocí lidských zdrojů. Stále větší část konkrétní personální práce je delegována na vedoucí pracovníky všech úrovní, a řízení lidských zdrojů je pak každodenní součástí jejich práce. V moderně řízených podnicích jsou personální práce páteří celého řízení podniku.

Hlavními úkoly personálního managementu je např.:

- Hledání spojení člověka s pracovními úkoly,
- optimální využívání pracovníků podniku,
- formování pracovních skupin,
- efektivní způsob vedení lidí,
- zdravé mezilidské vztahy,
- personální a sociální rozvoj pracovníků,
- dodržování zákonů v oblasti práce, zaměstnání a lidských práv. [2, s. 15 - 17]

1.2 Několik názorů na vedení lidí v průběhu 20. století

Na přelomu 19. a 20. století se s rozvojem techniky a průmyslu obrátil zájem podnikatelů a manažerů k rezervám ve výkonnosti lidí a efektivnosti řízení. Hledáním důvodů nižší výkonnosti pracovníků a následujícími vznikajícími filosofiemi řízení a názorů na vedení lidí se nám nabízí několik etap sledování tohoto problému v průběhu 20. století. Od mechanického přístupu (vědecké řízení), přes školu lidských vztahů (Elton Mayo) a humanistickou školu (teorie „Y“), až po názory současné (např. teorie „Z“).

Vědecké řízení chápe člověka mechanicky jako stroj, jehož úkolem je vykonávat přesně stanovené pohyby. V padesátých a šedesátých letech se začíná pozornost manažerů zaměřovat proti tradičnímu názoru (Taylor, atd.) na nové způsoby vedení lidí, tzv. humanistické teorie, které proti hmotné motivaci člověka systémem odměn a postihů, zdůrazňují význam osobního rozvoje, seberealizace, samostatnosti a plného života. Ztráta jednoznačného hospodářského prvenství Spojených států počátkem 70. let a prudký vzestup Japonska probudil v západních zemích velký zájem o japonský přístup k řízení.

Objevují se snahy přenášet prvky japonského řízení do západních podmínek, ale vzhledem k velkým kulturním rozdílům byly tyto snahy z počátku velmi problematické. Později byly japonské prvky adaptovány vůči západním podmínkám a uplatnily se v pozměněné formě v řízení evropských firem. [3, s. 6 - 8]

1.2.1 Vědecké řízení

Zakladatelem vědeckého řízení byl Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915). Patřil mezi velikány v oblasti managementu v Klasickém období a zastupoval školu klasického řízení. Snažil se pochopit, čím je způsoben rozdíl mezi výkonností dobrých a špatných dělníků, podrobně sledoval a zaznamenával jejich pohyby při práci a zjistil, že horší pracovníci dělají řadu zbytečných a neefektivních pohybů, které se u nich pak snažil eliminovat. Používal technokratický přístup a kladl velký důraz na normování a ergonomii pohybů. Pro stanovení normy používal nejlepší výkon, nikoli průměrnou hodnotu. Iniciativa dělníků na změnách je podle Taylora nežádoucí, tvrdil, že dělník musí jasně vědět, co a jak dělat, a mít při tom normalizované pomůcky a materiál, jedině tak lze trvale zachovat vysoký výkon. Motivoval pracovníky k vyšším výkonům úkolovou mzdou (v Taylorově době se používalo většinou mzdy hodinové). Odpovědnost byla přesunována na manažery. Taylor říkával dělníkům, že se od nich neočekává, že budou myslit, protože za myšlení byli v podniku placeni jiní.

Zaváděním Taylorova systému byl skoro vždy enormní nárůst produktivity práce, avšak na druhé straně byla jednotvárná a mechanizovaná práce pro řadu lidí nepříjemná a vyčerpávající. Odchod lidí za jinými pracovními nabídkami na trhu práce pak zaměstnavatelé používající Taylorův systém museli řešit výrazným růstem mezd.

Vědecké řízení bylo zavedeno např. ve Fordových závodech. Tento systém oceňoval také Lenin. Prvky vědeckého řízení jsou dnes využívány zejména při tréninku vrcholových sportovců a také při automatizaci výrobního procesu. [3, s. 3 - 4]

1.2.2 Škola lidských vztahů

Za zakladatele se považuje George Elton Mayo (1880 – 1949), který vnesl ve dvacátých letech našeho století nové myšlenky do teorie vedení. Upozornil, spolu se svými spolupracovníky, na význam sociálních vztahů a pracovní spokojenosti pro úspěch organizace a výkon pracovníků. Zjistil, že zlepšení pracovních podmínek vede ke zvýšení produktivity práce. Vytvářel vztah důvěry, sankce byly odpuštěny a vyžadovala se po zaměstnancích odpovědnost. Tato škola učí, jak se mají vedoucí pracovníci chovat k podřízeným, všímat si jich a zajímat se o ně a jejich problémy. Tyto ideje se rychle rozšířily v USA a do Evropy, avšak v evropských zemích národy na „plácání podřízených po ramenech“ neuspěly tak snadno jako v Americe. Nedůvěřivý evropský dělník je často považoval za další trik mazaných kapitalistů. [3, s. 4 - 5]

1.2.3 Teorie X a teorie Y

Douglas Murray McGregor (1906 – 1964) je autorem teorie X a Y v oblasti motivace. Studoval názory manažerů na podstatu člověka, jeho pracovní motivaci a tomu odpovídající způsob řízení lidí. Dosavadní převažující pohled na řízení lidí v organizacích charakterizoval jako teorii X. Sám byl stoupencem spíše teorie „Y“, ale ukázalo se, že pro určité pracovníky a za určitých okolností je přístup „X“ vhodnější.

Teorie X tvrdí, že jsou lidé ve své podstatě líní a snaží se vyhnout práci, a proto musejí být k práci přinuceni systémem odměn a trestů a při práci musejí být kontrolováni. Podle této teorie se pracovníci vyhýbají odpovědnosti a rádi se nechají řídit. Malá skupina, pro které toto neplatí, jsou ti povolení, aby řídili a kontrolovali ostatní.

Proti této tradiční představě, která je dost pesimistická vůči pracovní morálce a lidskému snažení, postavil McGregor humanistickou teorii Y, postavenou na důvěře člověka a v jeho pozitivní vztah k práci.

Teorie Y zastává názor, že je pro člověka práce stejně přirozenou aktivitou jako zábava, nebo odpočinek. Člověk rád přijímá samostatnost a odpovědnost, kterou ovšem organizace nevyužívají. [3, s. 5 - 6]

1.2.4 Teorie Z

William G. Ouchi (1943) srovnával odlišnou kulturu amerických a japonských organizací. Americkou filosofii řízení nazval teorií A, japonský přístup teorií J. V obou přístupech se odráží odlišné národní kultury. Nakonec se snažil spojit hlavní výhody americké organizační kultury a kultury japonské a vytvořil nový přístup – teorii Z.

	teorie A	teorie J	teorie Z
zaměstnání	krátkodobé	celoživotní	<u>dlouhodobé</u>
rozhodování	individuální	<u>konsensuální</u>	<u>konsensuální</u>
odpovědnost	<u>individuální</u>	kolektivní	<u>individuální</u>
povyšování	rychlé	<u>pomalé</u>	<u>pomalé</u>
kontrola	Vnější, formální	<u>vnitřní</u>	<u>Vnitřní, neformální s formální mírou</u>
kariéra	specializovaná	nespecializovaná	<u>Částečně specializovaná</u>
pracovník	jako zaměstnanec	<u>jako člověk</u>	<u>jako člověk</u>

Tabulka č. 1: Teorie „Z“

Zdroj: [3, s. 7]

Zajímavostí u Japonců je, že na rozdíl od Američanů či Evropanů, nastupují do zaměstnání na celý život a zpravidla svého zaměstnavatele nemění. Pokud zaměstnavatel potřebuje, není pro Japonce problém, aby změnil svou funkci nebo profesi. V Japonsku je rozhodování kolektivní záležitostí. V západních zemích naopak není pro člověka problém změnit zaměstnání kdykoli přijde lepší nabídka práce, více se drží své specializace a rozhodovat se snaží individuálně. Spojení týmového rozhodování s individuální odpovědností je nejzávažnějším prvkem teorie „Z“.

Tradiční západní vnější systém kontroly a motivování systémem objektivního sledování a následných odměn a postihů je méně účinný, než síla povinnosti, která je základním stimulem Japonce. Bylo by žádoucí motivovat i Evropany „zevnitř“. U nich však nepůsobí vnitřní motivace s takovou intenzitou, a proto je doplnění přijatelným způsobem vnější kontroly, zejména na základě měřitelných výsledků práce, nezbytné. [3, s. 6 - 8]

1.2.5 Baťova soustava řízení

Tomáš Baťa (1876 – 1932) byl bezpochyby jeden z největších podnikatelů své doby. Zavedl spoustu nových myšlenek ve výrobě a prodeji svých výrobků, kterými dokázal ovlivnit tisíce budoucích řídících pracovníků. Jeho postupy a technologie byly na tehdejší podnikání revoluční a jsou stále využívány v top managementu po celém světě. Pro svoji firmu dokázal vybudovat město Zlín a areál, ve kterém nyní sídlí i společnost KONFORM – Plastic, s.r.o.

Baťovou soustavou řízení máme na mysli souhrn metod, které byly ve firmě Baťa v 1. polovině 20. století postupně vytvářeny a zaváděny. V současnosti je Baťovo řízení předmětem zájmu mnoha podnikatelů, akademických pracovníků i obyčejných lidí, kteří v něm hledají inspiraci pro svou činnost.

Z čeho vycházela Baťova soustava řízení?

- Z objektivně působících ekonomických zákonů,
- Z poznání, že hlavní motivací lidí nejsou peníze, ale především seberealizace člověka v rámci kolektivu,
- kromě práce, firma nabízela vzdělání, ubytování, stravu, množství služeb, možnosti kulturního a sportovního vyžití, zdravotnictví.

Tomáš Baťa dobře věděl, že aby jeho systém mohl fungovat, musí mít spolupracovníky vzdělané, pracovité, morálně na výši a s dobrým vztahem k ostatním spolupracovníkům a firmě. Proto firma už od začátku věnovala pozornost výchově a vzdělání mladých lidí, aby v nich vypěstovala věrnost firmě.

V pracovních vztazích vládl určitý stupeň rovnosti. Samozřejmostí ale bylo, že vedoucí pracovníci měli ve vztahu k podřízeným plnou pravomoc v rozhodování. Povinností vedoucího pracovníka bylo vyhledávání schopných pracovníků a vychování za sebe alespoň dvou rovnocenných náhradníků. Konflikty musely být řešeny za účasti osobního referenta a velmi rychle. Při konfliktech mohli lidé diskutovat, oponovat, ale jakmile bylo vedoucím rozhodnuto, nebyl už k diskusím žádný prostor a zaměstnanci museli být opět dobrými a spolehlivými spolupracovníky. Přesto, že měli lidé určitou míru svobody, historické záznamy ukazují, že se na pracovištích praktikovala i diktatura, což dokládá i proslulé heslo Tomáše Bati: Svoboda končí za branami podniku. [5, s. 34]

1.3 Styl vedení

Z popsaných teorií je zřejmé, že názory na vedení lidí se lišily, liší se a lišit se i nadále budou. V průběhu let se utvořily obecné požadavky na profil osobnosti manažera a také obecné informace o stylech vedení, jaké manažeři nejvíce volí při působení ve své funkci. Nejde zaručeně říct, že každý manažer, který nastupuje do funkce, si vybere styl řízení podle teoretických příruček a podle tohoto stylu vedení řídí své zaměstnance. Každý dobrý manažer by měl být schopen volit styl řízení podle situace, která v podniku nastane. Právě z těchto důvodů jsou na osobnost manažera kladený velké nároky. Z počátku lidé věřili, že se člověk musí velkým vůdcem už narodit. Postupem času, ale zmíněné teorie ukázaly, že se dobrým vůdcem dá i naučit. [3, s. 13]

1.3.1 Profil osobnosti manažera

Přesto, že je manažer také jenom člověk a zaměstnanec společnosti, jsou na něj kladený daleko větší požadavky než na jeho podřízené kolegy. Jeho osobnost by se měla vyznačovat inteligencí, empatií, temperamentem a charismatem. Komunikační dovednosti by měly být na velice vysoké úrovni. Manažer by se měl vyznačovat vysokým nasazením, produktivitou a efektivitou práce. Důležitá je odolnost proti psychické zátěži. Manažer by se měl orientovat na špičkové výsledky, budovat konkurenční výhody, měl by umět rychle a pružně reagovat na změny. Díky těmto schopnostem a dovednostem je manažer schopen vést kvalitně tým podřízených pracovníků a vykazovat tak požadované výsledky. Na jeho osobnost je kladeno i několik dalších požadavků, které sice nejsou rozhodující, v přijímacích řízeních, ale pokud tyto požadavky manažer splňuje, bývá to velkým plus.

Další požadavky, které jsou kladený na profil osobnosti manažera:

- Vytváření efektivního výkonnostního motivačního systému,
- využívání moderních metod, nástrojů a technologií managementu,
- využívání moderních informačních a komunikačních technologií,
- zmocnění zaměstnanců k samostatnému jednání podle jejich schopností,
- podpora talentů a silných osobností, vytváření týmů a podpora týmové práce,
- emocionální inteligence. [1, s. 358 - 359]

Přes všechn profesionální a odborný profil manažera, musí umět manažer i odpočívat a využívat čas k relaxaci, aby nedošlo k tzv. syndromu vyhoření. Odpočinek je v životě manažera také velice důležitým aspektem a neměl by na něj zapomínat, aby se z něj nestal schopný, ale nepříjemný článek podniku.

1.3.2 Styly manažerského řízení

Teorie manažerského řízení rozlišuje pět hlavních stylů, které manažeři při svém řízení všeobecně zastávají. Tyto styly jsou pojmenovány podle hlavních rysů osobnosti manažera. Při volbě stylu, který budou manažeři v podniku využívat je třeba zvážit několik aspektů. Důležité je rozlišovat zda manažer vede tým obchodních zástupců, nebo tým dělníků. Dále je důležité znát cíle společnosti. Aby manažer mohl dobře vést, musí vědět, kam má se svým týmem dojít. V neposlední řadě manažer musí znát své podřízené, a to velice dobře, aby věděl, jaký styl na ně bude nejvíce platit. Správný výběr stylu řízení je velice důležitý, ale není na škodu občas změnit taktiku a různé styly řízení mezi sebou střídat.

- Autoritativní styl je založen na jednostranném rozhodování nadřízeného formou příkazů a jejich plnění, význačný je strohý, formální způsob jednání s podřízenými včetně průběžné kontroly jejich činnosti.
- Demokratický styl se vyznačuje tím, že vedoucí spolupracuje s podřízenými a má přirozenou autoritu. Ponechává si však prostor pro přijetí vlastních rozhodnutí.
- V liberální stylu se činnost podřízených manažer snaží ovlivňovat co nejméně, vyhýbá se nepopulárním zásahům, kritice, sankcím, riziku, hodně i závažných rozhodnutí ponechává na podřízených.
- Při konsensuálním stylu je každé zásadní rozhodnutí koncipováno společně s týmem spolupracovníků, na které manažer působí spíše v roli moderátora, který se snaží dovést diskusi k všem akceptovaným závěrům, konsensu. Vychází se z cíle, který je stanovený vedoucím.
- Při kooperativním stylu je i samotná formulace cílů stanovena týmem spolupracovníků, kteří společně hledají cesty ke splnění a sami hodnotí jejich plnění. [1, s. 367]

1.4 Potřeby a motivace

Potřeby jsou definovány jako určité nedostatky něčeho, co člověk považuje za důležité. Aby se člověk opět dostal do vyrovnaného stavu, je nutné, aby své potřeby uspokojoval. Potřeby jsou základním prvkem motivace a pokud manažer týmu, bude potřeby svých podřízených znát, bude mít otevřené dveře k úspěšnému motivování pracovníků.

Motivace bývá definována jako soubor vnitřních faktorů, které podněcují člověka k činnosti. Klíčovým pojmem motivace je „motiv“. Motivaci dělíme na vnější a vnitřní. Při vnější motivaci přichází podnět zvenčí, například v podobě peněžitých prémii. Při motivaci vnitřní je motiv obsažen v samotném výkonu, kdy je úkol sám o sobě zajímavý a pracovník má zájem na tom, daný problém vyřešit. [3, s. 39 - 40]

1.4.1 Maslowova hierarchie potřeb

Uspokojováním lidských potřeb se zabýval Abraham Maslow, který se pokusil tyto potřeby utřídit a odhalit principy jejich působení. Maslow určil pět skupin potřeb a seřadil je do hierarchického systému, který je znám jako Maslowova pyramida nebo Maslowova hierarchie potřeb.

Uspořádání potřeb podle Maslowa.

- Potřeba seberealizace (možnost naplnění potřeby růstu a rozvoje)
- potřeba uznání a ocenění (mít úspěch v očích jiné osoby a na tomto základě být sám sebou kladně hodnocen)
- potřeba sounáležitosti, lásky a přátelství (touha někam a někomu patřit)
- potřeba jistoty a bezpečí (projevuje se vyhýbáním všemu neznámému)
- fyziologické potřeby (základní potřeby nezbytné pro přežití, potřeba jíst, pít, bydlet).

Obecně platí, že níže položené potřeby jsou významnější a jejich alespoň částečné uspokojení je podmínkou pro vznik méně naléhavých a vývojově vyšších potřeb. Za nejvyšší považuje Maslow potřebu seberealizace, jíž označuje lidskou snahu naplnit své schopnosti a záměry. [3, s. 40 - 41]

1.4.2 Motivy lidí

Motivy jsou psychologické příčiny reakcí, činností a jednání člověka zaměřené na uspokojování určitých potřeb. Motivy rozdělujeme na složku energizující (dodává sílu jednání lidí) a složku řídící (dávají směr jednání). A protože jsou lidé různí, i motivy každého z nich se liší. Práce manažerů spočívá v tom tyto motivy u svých podřízených identifikovat a umět je správně naplnit tak, aby jejich chování bylo motivované.

Příklady různých motivů:

- Peníze - byly a budou významným motivem pro většinu lidí.
- Osobní postavení – většina vedoucích pracovníků je motivována svým postavením.
- Pracovní výsledky – jsou důležitou motivací z hlediska firmy. Jsou lidé, kteří mají svou práci rádi, rádi soutěží a pokud se jim nedaří, dělají vše pro to, aby ostatní překonali.
- Přátelství – lidé preferující přátelství mají rádi přátelskou atmosféru na pracovišti. Daleko víc jim záleží na vztazích než na penězích nebo pracovních výsledcích.
- Jistota – lidé, kteří se spokojí s málem, ale musejí to mít jisté.
- Odbornost – takový pracovník se snaží vyniknout ve své profesi.
- Samostatnost – lidé, kteří nemají rádi nad sebou někoho nadřízeného. Chtějí o všem rozhodovat sami.
- Tvořivost – lidé, kteří mají rádi, když mohou při práci něco tvořit, vymýšlet nové věci. [3, s. 42 - 43]

Na práci manažerů je v identifikování motivů složité právě to, že na jednání člověka nepůsobí pouze jedený motiv, ale celý soubor zmíněných motivů. V případě, že manažer umí rozeznávat motivy, které působí na jednání jeho podřízených, bude úspěšný v jejich motivaci, bude vědět, jaké potřeby je u jeho podřízených potřeba uspokojit. K tomu, aby došlo ke správnému, motivovanému chování člověka je nezbytná existence vnitřních motivačních dispozic jedince a podnětů, které danou motivační reakci vyvolají. Zda jedinec má dostatečnou existenci vnitřních motivačních dispozic manažer neovlivní, může ale ovlivnit podněty, kterými danou motivační reakci vyvolá.

1.5 Hodnocení a odměňování zaměstnanců

Významným prostředkem pro podnik je hodnocení pracovního výkonu svých zaměstnanců. Vedoucí pracovník tak může vysledovat slabiny nebo silné stránky svého podřízeného, sledovat pokrok v jeho práci v čase a efektivně tak motivovat k lepším výkonům. Hodnocení je významným procesem nejen pro vedení firmy, ale i pro samotného zaměstnance, který tímto může zjistit, jak na něj vedení společnosti nahlíží, v čem by se měl zdokonalit a v čem je naopak lepší než ostatní. Aby však bylo hodnocení zaměstnanců účinné a prokazující, musí být předem důsledně připraveno a opakovaně prováděno.

Odměňování pracovníků velice souvisí s jejich motivací a navazuje na hodnocení. Často se manažeři domnívají, že jediným prvkem odměňování, které mají v rukou jsou peníze. Ovšem tato domněnka je v mnoha případech milná. Nalezení oboustranně přijatelného a efektivního systému odměňování, je jedním z nejdůležitějších faktorů vytvářející harmonických vztahů na pracovišti. [2, s. 141]

1.5.1 Postup při systematickém hodnocení zaměstnanců

Při postupu systematického hodnocení zaměstnanců procházíme několika obdobími. Hodnocení by mělo probíhat pravidelně a mělo by být prováděno jednou nezávislou osobou, která výsledky prodiskutuje s manažerem daného týmu nebo jednotlivce. Hodnocení zaměstnanců se zpravidla dělí na hodnocení nedělnických a dělnických profesí. U nedělnických kategorií pracovníků se používá hodnocení podle stanovených cílů, které musí být ovšem měřitelné. U dělníků se často uplatňuje hodnocení na základě plnění norem. K hodnocení napomáhá určená stupnice, která může být číselná nebo slovní, která je podobná známkování ve škole (výborný, velmi dobrý, dobrý, atd.). V obou případech je problémem, že si většinou hodnotitel neumí představit, jak by měl daný výkon ohodnotit. Proto se často ještě vyžaduje slovní komentář u každého kritéria.

Vhodné je používat standardizovaný podnikový formulář, který by měl kromě hodnotící stupnice obsahovat také jméno hodnoceného, název jeho pracovní pozice, datum hodnocení, délka zaměstnání v podniku, prostor pro doporučení změn a podpisy. [2, s. 119 - 121]

Tři období při hodnocení zaměstnanců:

- Přípravné období,
- období získávání informací,
- období vyhodnocování informací.

V přípravném období se stanovují předměty, zásady a pravidla postupu hodnocení. Vytváří se formulář, který se používá k hodnocení. V období získávání informací se zjišťuje informace například pozorováním pracovníků při práci, nebo zkoumáním dosažených výsledků. Je důležité, aby veškerý sběr informací byl zdokumentován. V období vyhodnocování informací se zpravidla porovnávají skutečné výsledky práce s normami výkonu, či očekávanými výsledky práce. Dále následuje pohovor s hodnoceným pracovníkem o výsledcích. [2, s. 117 - 118]

1.5.2 Kritéria hodnocení zaměstnanců

Dobře zvolená kritéria umožní srovnávat výsledky zaměstnanců s požadovaným výkonem. Kromě stanovení daných kritérií je nutné také definovat, jaký výkon po zaměstnancích požadujeme. Kritéria si volí společnost sama podle potřeby. Většinou se užívají kritéria měřitelná, pracovní chování a snaha, sociální chování a dovednosti, znalosti a vlastnosti zaměstnanců.

Příklady hodnotících kritérií:

- Měřitelná kritéria - kvalita práce, zmetkovitost, úrazovost, spokojenost zákazníků nebo množství reklamací.
 - Pracovní chování a snaha - ochota přijímat a úsilí plnit úkoly, dodržování instrukcí, hospodárnost, vedení potřebných záznamů, rádná docházka.
 - Sociální chování - ochota ke spolupráci, jednání s lidmi, vztahy ke spolupracovníkům a zákazníkům, chování k nadřízeným a podřízeným.
 - Dovednosti, znalosti a vlastnosti zaměstnanců - znalost práce, fyzická síla, vzdělání, podnikavost, cílevědomost, sociální potřeby, samostatnost, spolehlivost, vytrvalost, přizpůsobivost, organizační schopnosti, lojalita, čestnost, tvořivost, schopnost vést lidi, smysl pro osobní odpovědnost, odolnost vůči zátěži a stresu.
- [2, s. 114 - 116]

1.5.3 Odměňování zaměstnanců

Při zmínce odměny zaměstnancům si každý primárně představí mzdu, čili finanční odměnu za odvedenou práci. V současnosti se ale každá společnost předhání v množství nabízených nefinančních benefitů. Toto má mít za cíl motivování a udržení stávajících kvalitních zaměstnanců, ve fázi náborů, přilákání kvalitního pracovníka případně i z konkurenční společnosti. Protože v dnešní době zaměstnanci tráví v práci stále více času, požadují po zaměstnavateli více než penězitou odměnu. Výběr z benefitů, mimo peněžní odměnu, je velký, důležité je jen zvolit správný systém odměn, který bude vyhovovat zaměstnancům a nebude zbytečně finančně zatěžovat zaměstnavatele.

Celkový soubor odměn členíme na:

- Peněžní odměny – mzda, příplatky, osobní ohodnocení.
- Zaměstnanecké výhody – příspěvky na stravu, placená dovolená, pracovní oděv.
- Nehmotné odměny – pochvala, povýšení pracovníka, rozmanitá a zajímavá práce.

[2, s. 141]

Motivační síla penězitě odměny je bezesporu velká, ale není nekonečná. Výzkumy potvrdily, že se pracovní úsilí zaměstnanců zvyšuje v období krátce před výplatním termínem nebo v případě zvyšování mzdy. Zdálo by se, že zaměstnanci co mají nadprůměrnou mzdu, jsou také nadprůměrně motivováni, ale není tomu tak. Často se využívá pohyblivé složky mzdy, tzv. osobní ohodnocení, které se využívá ke zvýšení motivace, jelikož se zaměstnanec snaží, aby jeho osobní ohodnocení bylo co největší.

Motivační význam zaměstnaneckých výhod není pro samotné zaměstnance tak jasný, jako význam penězitě odměny. Většinou zaměstnanci ojiné výhody, než finanční odměnu, nestojí, protože nechápou, co jim tyto benefity mohou přinést. Volba benefitů pro zaměstnance vždy záleží na vedení podniku. Tyto výhody však mohou přispívat ke zvyšování spokojenosti a k rozvoji zaměstnanců a ke zvyšování atraktivity podniku navnek.

Motivační význam nehmotných odměn je, přes všechny pochybnosti, velký a také nejméně finančně nákladný. Pochválený či kolektivem uznávaný zaměstnanec je motivovanější než zaměstnanec, který tuto odměnu nikdy nedostal. Důležité je ale touto formou odměny motivovat jen zaměstnance, kteří si to opravdu zaslouží.

1.6 Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců bývá také dobrým motivačním faktorem a navíc společnost získá kvalifikované zaměstnance a tím i lepší postavení mezi konkurencí. První fází vzdělávání zaměstnance je zaškolení nově přijatého pracovníka. Dále jsou důležitá školení při získání potřebné kvalifikace pro ovládání určitých strojů či zvládání jiného druhu výroby, atd. Zaměstnanci se také mohou zdokonalovat mimo svůj obor například studováním cizích jazyků. Pro získání vyššího stupně vzdělání může zaměstnavatel zaměstnanci umožnit studium vysoké školy, případně toto studium i zaplatit.

Vždy je potřeba pečlivě zvážit, jaké metody ke vzdělávání svých zaměstnanců použijeme. Jsou metody vhodnější k zpracování nových zaměstnanců, některé jsou vhodnější k doškolování, jiné k rozvoji zaměstnanců. Některé se lépe hodí ke vzdělávání zaměstnanců pracujících manuálně, jiné ke vzdělávání zaměstnanců, kteří pracují tzv. hlavou.

Metody vhodné pro nově přijaté zaměstnance, nebo k doškolování stávajících zaměstnanců se nejčastěji používají metody vzdělávání na pracovišti:

- Instruktáž – nejjednodušší a rychlý způsob zácviku nového, případně méně zkušeného pracovníka. Školený si pozorováním a napodobováním přebírá postup při práci od svého nadřízeného.
- Koučování – dlouhodobější instruování, vysvětlování a periodická kontrola výkonu pracovníka ze strany nadřízeného.
- Asistování – školený pracovník je přidělen jako pomocník zkušenému pracovníkovi a pomáhá mu při plnění úkolů a učí se od něj pracovním postupům.
- Pověření úkolem – školený pracovník je svým školitelem pověřen splnit určitý úkol, jeho práce je přitom sledována a hodnocena.
- Rotace práce – školený pracovník je postupně vzděláván v různých částech podniku.
- Pracovní porady – výměna zkušeností, prezentace názorů.

Vzdělávání na pracovišti je levné, zpravidla individuální, přináší praktické zkušenosti a učí v konkrétních podnikových podmínkách. Na druhé straně však může snižovat pracovní výkon školitele, nejsou vždy vhodné podmínky pro nerušené vzdělávání, atd.

Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště:

- Přednášky – zaměřená na zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí.
- Školení – opět metoda, která zprostředkovává spíše teoretické znalosti, ale na rozdíl od přednášky, zapojuje účastníky do diskuse.

Vzdělávání mimo pracoviště je efektivní, aktuální, s možností vyměňování zkušeností s pracovníky jiných podniků. Na druhé straně bývá toto vzdělávání poměrně finančně náročné, zaměřené pouze na teorii a nemusejí být přímo aplikovatelné na vedení daného podniku. [2, s. 136 - 140]

1.7 Typy organizačních struktur

Pyramidální charakter organizačních struktur se utvářel dlouhým vývojovým procesem, který trvá dodnes. Organizační struktury jsou ovlivňovány konkrétními ekonomickými, technologickými a sociálními stavy okolí. Klasifikace organizačních struktur není doposud zcela jednotná.

Mezi základní charakteristiky klasifikace organizačních struktur patří:

- Uplatňování rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami.
- Sdružování činností, které tvoří hlavní obsahovou náplň organizačních jednotek.

Podle charakteristiky uplatňování rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami struktury rozlišujeme organizační struktury:

- Liniové (lineární),
- štábní,
- kombinované (například liniové štábní, liniové štábní se ziskovými středisky cílově programové, organizační týmy, maticové, projektové aj.). [19, s. 203]

1.7.1 Liniové (lineární) organizační struktury

Liniové organizační struktury vznikly jako první vývojový stupeň útvarové struktury v malých organizacích. Zde existoval jediný řídící stupeň nad provozem, zpravidla vlastník podniku. Liniové struktury mají přímou, přikazovací pravomoc. Vedoucí liniové skupiny vykonávají vertikální liniové řízení. Tvoří řídící osu struktury (např. ředitel závodu, mistr, vedoucí provozu,). Linioví vedoucí mají nejvyšší pravomoci a odpovědnost. Liniová struktura je typická pro malý podnik, asi do padesáti zaměstnanců. Za takovouto hranicí už vedoucí není schopen zvládnout všechny své podřízené a je nutné přejít k dalšímu stadiu uplatnění více řídících stupňů. [19, s. 204]

1.7.2 Štábní organizační struktury

Štábní útvary plní především poradní funkci k zabezpečení kvalifikovaného rozhodování liniových vedoucích a jejich útvarových jednotek. Štábní skupina je tvořena specialisty z nejrůznějších oborů (ekonomy, techniky, personalisty, účetními apod.). Štábní skupinu lze rozčlenit na osobní štáb liniových vedoucích (sekretářky, asistenti, poradci a osobní specialisté liniových vedoucích) a odborný či funkční štáb vykonávající nepřímé (odborné, funkční) řízení. Znalosti pracovníků těchto skupin jsou v příslušných odbornostech hluboké. Mají však zpravidla menší přehled o celku. V této klasifikaci je myšleno, že štábní organizační struktura nemůže existovat samostatně, ale vždy v kombinaci s liniovou, funkční nebo jinou organizační strukturou. Štábní struktura slouží pouze jako podpůrný stavební kámen při organizačním vývoji podniku. [19, s. 204 - 205]

1.7.3 Kombinované organizační struktury

Liniově štábní organizační struktury

Liniově štábní organizační struktury obvykle vznikají, když strukturní útvar s liniovou pravomocí (například vedoucí pracovník) deleguje část svých rozhodovacích pravomocí na strukturní jednotky se štábním charakterem. Z původních štábních útvarů vznikají organizační jednotky s částečně liniovou a částečně štábní pravomocí a proto je třeba vymezit, pro které činnosti platí jedna nebo druhá pravomoc. [19, s. 205]

Funkční organizační struktury

Funkční organizační struktura je nejzákladnější formou organizace, kde jsou zaměstnanci s podobnými úkoly, schopnostmi anebo aktivitami zařazení do jedné skupiny. Myšlenkou funkční struktury je seskupení pracovníků, kteří pracují na podobných úkolech v jednom úseku podniku. Celý obchodní personál se nachází v úseku marketingu, všichni techničtí inženýři jsou v úseku výzkumu a vývoje atd. Funkční struktura je velmi běžná ve středně velkých podnicích, protože ty dosahují nejvyšších výkonů při výrobě malého počtu výrobků a vysoké úrovni specializace. Funkční struktura má tendenci centralizovat proces rozhodování na nejvyšší úrovni podniku. Rozhodnutí o koordinaci aktivit v jednotlivých úsecích vycházejí z nejvyšší úrovně podniku. Top management hraje kromě jiného také úlohu řešitele sporů, které mohou vzniknout interakci mezi jednotlivými řediteli úseků. Nezbytné funkce průmyslového podniku (který zpracovává nějaký produkt) zahrnují výrobu, marketing, finance, účetnictví a personalistiku. Tyto činnosti jsou nezbytné k vytvoření, vyrobení a posléze prodání výrobku. [19, s. 214]

Výrobkové organizační struktury

Mnoho velkých diverzifikovaných společností tvoří úseky na základě výrobkových (oborových, předmětných) specializací. To znamená, že všechny řídící činnosti se sdružují do jedné organizační jednotky (úseku, střediska, oddělení), která odpovídá za jeden typ výrobku (výrobní obor, soubor příbuzných výrobků, stejný výrobní sortiment) a řídí je jeden manažer. [19, s. 217]

Ostatní účelové organizační struktury

Jejich konečné určení či rozhodující klasifikační hledisko se určuje například podle odběratelů (zákazníků), podle teritoriálního určení produkce (prodeje, podle teritoriálního hlediska dodavatelů), podle rozdílnosti technologických procesů, ale i v jejich vzájemnými kombinacemi tzv. mixování úseků v důsledku reorganizací podniku. [19, s. 218]

Strategické podnikatelské jednotky

Snahou řady velkých společností je zvýšit autonomnost podnikatelské činnosti v jednotlivých výrobních, ale i nevýrobních oborech. Vedení společností se snaží decentralizovat řízení v oblastech, které vyžadují především znalost konkrétních podmínek výroby, prodeje a podnikatelského zajištění. Poslání SBU (Strategic Business Unit) je zaměřeno na kvalitní, iniciativní a rychlé autonomní zajišťování podnikatelské činnosti ve vymezených výrobních podnikatelských polích. [19, s. 222 - 223]

1.8 Analýzy podnikatelského prostředí

Při potřebě objektivního posouzení stavu vnitřního a vnějšího prostředí lze využít několik analýz, aby management podniku byl schopen předpokládat vývoj strategie stanovených cílů podniku. Pro každou společnost je velice důležité, aby se důsledně zabývala a analyzovala prostředí, ve kterém se nachází a které na ni s různou intenzitou působí. Díky těmto analýzám se může společnost přizpůsobit případným změnám, nebo se správně rozhodnout pro zvolení další vývojové strategie podniku. [7, s. 39]

1.8.1 Vnitřní prostředí - Analýza interního profilu podniku

Vnitřní prostředí firmy je tvořeno zdroji firmy, které mohou být materiálové, finanční nebo lidské. Při analýzách vnitřního prostředí se zabýváme hodnocením kvality managementu a jeho zaměstnanců, organizační strukturou, kulturou firmy, mezilidskými vztahy, etikou a materiálním prostředím. Dále analýza vnitřního prostředí sestává z hodnocení realizace strategických cílů firmy, finanční situace, výrobních operací, techniky a technologií uvnitř firmy, marketingu, prodeje, vědeckovýzkumných zdrojů, lidských zdrojů, úrovně řízení a organizace práce, infrastruktury firmy, image a goodwillu firmy, hodnocení silných a slabých stránek podle nástrojů marketingového mixu.

Analýza interního profilu podniku je založena na hodnocení vybraných parametrů v současnosti a očekávání v budoucnosti hodnotiteli na předem definované hodnotící škále. Společnost tak může lehce vysledovat, jak si stojí dnes, kam chce směřovat a zda těchto výsledků v požadované době dosahuje. V hodnotícím diagramu se každý manažer velice dobře orientuje a může tak sledovat požadované výsledky. Důležité je graf doplnit odborným komentářem, který bude obsahovat zdůvodnění a objasnění vybraných kritérií a zdůvodnění, proč by mělo dojít k předpokládaným změnám. Tato analýza nám ukazuje, jak je podnik „zdravý“, jaké šance má podnik při přechodu do nové pozice prostřednictvím realizované příležitosti a co je třeba zlepšit. [7, s. 39 - 40]

1.8.2 Vnější prostředí - PEST analýza

Analýzou vnějšího prostředí zjistíme, jak si společnost stojí na trhu v daném segmentu, zda je konkurenceschopná a dokáže identifikovat potencionální zákazníky. Pomocí PEST analýzy si může společnost uvědomit politické, ekonomické, sociální a technologické faktory, které ovlivňují vnější prostředí podniku. Důvodem pro provádění PEST analýzy může být realizace velkých projektů, jako vstup na určitý trh, vybudování továrny, expandování do jiných zemí, případně i představení nového produktu či investice do podniku. PEST analýza by měla stavět na co největším množství nezávislých faktů získávaných od vlády, centrální banky, statistického úřadu, atd.

Analýza politického prostředí se primárně zabývá stabilitou politické scény (jak často se mění vláda), která má přímý dopad na stabilitu legislativního rámce (omezení v podnikání, podmínky zaměstnanosti, atd.). Sledují se hlavně všechny podstatné zákony a návrhy důležité pro oblast, kde firma působí.

Ekonomické prostředí je důležité zejména pro odhad ceny pracovní síly, pro odhad cen produktů a služeb. V této části analýzy se sledují otázky daní, cel, stability měny, výše úrokových sazeb, otázky hospodářských cyklů, makroekonomických ukazatelů, specifického zaměření trhu, atd.

Analýza sociálního prostředí je důležitá zejména pro firmy podnikající v oblasti retailu (prodeje koncovým spotřebitelům). Řeší se při ní demografické ukazatele, trendy životního stylu, etnické a náboženské otázky, ale také oblast médií a jejich vlivu, vnímání reklamy, atd.

V technologickém prostředí se analýza zabývá otázkami infrastruktury (doprava), stavem rozvoje a zaměření průmyslu, vědou a výzkumem, duševním vlastnictvím, patenty, regulací průmyslu, ekologií apod.

Není však nezbytné analyzovat všechny faktory. PEST analýza má být zaměřena především na zákazníka a dávat přehled o budoucích příležitostech nebo hrozích podniku. [7, s. 44]

1.8.3 Celkové prostředí - SWOT analýza

SWOT analýza, tedy analýza silných (strengths) a slabých (weaknesses) stránek firmy a analýza příležitostí (opportunities) a hrozob (threats) firmy, pomůže jednoduše a přehledně zhodnotit výkonnost a perspektivu firmy. SWOT analýza firmy zjednodušeně vychází z předpokladu, že firma dosáhne úspěchu rozvíjením silných stránek a příležitostí a minimalizací slabých stránek a hrozob. Tato analýza hodnotí celkové prostředí firmy právě proto, že na interní profil podniku jsou zaměřeny silné a slabé stránky, na externí prostředí firmy se zaměřují příležitosti a hrozby.

Silné stránky podniku jsou například dobré výsledky hospodaření podniku jako rostoucí trend tržeb a profitability, dobrá kapitálová struktura, dobrá likvidita, nízký podíl problematických pohledávek či nezhodnocených zásob. Dále specifika činnosti podniku jako moderní nízko-nákladová výroba, výhodná pozice firmy, dobrá distribuční síť, konkurenční výhody. Kvalitní management a zaměstnanci podniku, dobře nastavené motivační programy, marketing podniku - dobré postavení na trhu, vnímání značky a produktu/služby, zákazníci, efektivní investice do vývoje výrobků, patenty.

Slabé stránky jsou například špatné výsledky hospodaření podniku jako nedostatek peněz na investice, špatné vztahy s dodavateli, banky nechtějí poskytnout další úvěr, špatné řízení pohledávek a zásob. Dále specifika činnosti podniku jako neefektivní výroba, špatné umístění firmy, zastaralé výrobní postupy, vysoká spotřeba energie, mzdová náročnost oproti konkurenci, poruchy ve výrobě. Špatné řízení podniku, neefektivní výkon zaměstnanců, vysoká fluktuace zaměstnanců, nezkušenosť, nedostatečný školící systém. Slabý marketing podniku - nekvalitní výrobky/služby, špatná pověst, pasivní přístup k zákazníkovi.

Příležitosti podniku jsou například otevření nového trhu, získání nových zákazníků, využití problémů konkurence, rozvoj dalších prodejních kanálů, zlepšení logistiky, změny v podnikatelském prostředí - daně, cla, omezení, podpory, fondy EU, ekonomické trendy a trendy ve společnosti, vznik nových technologií, výrobních postupů, materiálů, změna segmentace trhu.

Hrozby podniku jsou například ztráta významného zákazníka či dodavatele, navýšování cen od dodavatelů, posílení konkurence, vstup nové konkurence na trh, cenové války,

odchod klíčových zaměstnanců, redukce financování bank, ukončení nájemní smlouvy, extrémní nárůst nájemného, nedostatečná ochrana duševního vlastnictví, změny v podnikatelském prostředí - daně, politická stabilita, vývoj nezaměstnanosti, vývoj úrokové sazby, společenské trendy, změna konzumního chování spotřebitele, vznik nové technologie, poklesy spotřeby, atd. [7, s. 58 – 60]

2 Představení firmy KONFORM – Plastic, s.r.o.

Název podniku: KONFORM – Plastic, s.r.o.
Adresa: Šedesátá 5576, Zlín, 760 01
Tel.: 577 523 183
E-mail: konform@konform-zlin.cz
Zakladatel/Ředitel: Josef Skopálek
Obor činnosti: Obráběčství, zámečnictví, nástrojařství, výroba, obchod a služby
Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Důležitá data ve vývoji společnosti KONFORM – Plastic, s.r.o.:

- 1991 - Založení podniku FO
- 1993 – Rozšíření společnosti
- 1998 – Účtování v podvojném účetnictví
- 2001 – zápis do Obchodního rejstříku
- 2001 – Získání certifikátu ISO 9001
- 2002 – Stěhování společnosti do jedné pronajaté budovy (výroba + administrativa)
- 2005 – Získání certifikátu ISO/TS 16949
- 2006 – Založení společnosti s ručením omezeným
- 2010 – Stěhování společnosti do vlastní budovy

Základy společnosti položil současný jednatel jako fyzická osoba v roce 1991. Založil tehdy konstrukční kancelář vstřikovacích forem na plasty a hliník, lisovacích a střížných nástrojů, hydraulických systémů a příslušenství ke vstřikovacím strojům. V roce 1993 byla firma dále rozšířena o výrobu vstřikovacích forem, zkušebnu a výrobnu plastových dílů. Podnikatel se rozhodl od roku 1998 dobrovolně účtovat v podvojném účetnictví pro lepší vypovídající schopnost a přehlednost o příjmech a výdajích, o stavu majetku a závazků. V roce 2001 se zapsal do Obchodního rejstříku.

Firma získala nové možnosti spolupráce s velkými společnostmi jako je např. Škoda, Peguform, Eissmann, aj. Pro zajištění spokojenosti všech svých zákazníků, začala společnost budovat systém kvality a v roce 2001 certifikovala celý svůj výrobní program podle normy ISO 9001 (viz příloha č. 1).

V roce 2002 se podařilo pronajmout větší výrobní i administrativní prostory a firma se mohla stěhovat do jednoho místa. Doposud měla společnost dvě provozovny. Výrobu v prostorách nedaleko Zlína v obci Štípa. Konstrukci a vedení firmy v administrativní budově ve Zlíně. Toto stěhování znamenalo pro společnost mimořádné finanční náklady, ale do budoucna se ukázalo jako dobrá investice. V této době se společnost také začala orientovat na sériové dodávky pro automobilový průmysl, a proto bylo nutné získat certifikát ISO/TS 16949 (viz příloha č. 2). Tento certifikát dle nových a přísnějších požadavků společnost v roce 2005 získala. Vzhledem k tomu, že se firma postupně rozšiřovala a získávala nové zakázky, především v automobilovém průmyslu, bylo podnikání na základě živnostenského oprávnění jak pro podnikatele, tak pro velké společnosti rizikové. Majitel se tedy rozhodl založit společnost s ručením omezeným a veškerý majetek firmy vložil, v polovině roku 2006, do nově vzniklé společnosti. Společnost od této doby nese název KONFORM – Plastic, s.r.o. Nově vzniklá společnost se stala právním nástupcem FO a bez jakéhokoliv přerušení výroby plynule pokračovala ve své podnikatelské činnosti.

V roce 2008 Zlínský kraj začal vytvářet projekt o revitalizaci bývalého Baťovského areálu Svit, což pro společnost mělo velmi nepříznivý dopad. Budovy, které měla společnost pronajaté od roku 2003 s možností budoucího odkoupení, měly být v rámci projektu Zlínského kraje částečně zbourány a přestavěny. Rozhodnutí Zlínského kraje přišlo právě v období celosvětové ekonomické krize, což znamenalo pro společnost o to větší krizovou situaci. Přesto se jednatel společnosti dokázal s oběmi krizemi „poprat“. Pomocí úvěru pořídil vlastní nemovitost, do které se společnost v srpnu 2009 přestěhovala.

Ze stručného průřezu vývoje společnosti je zřejmé, že jako jediný majitel, bez účasti cizího kapitálu, musel během svého podnikání čelit nejen plánovaným investicím. Bohužel společnost už neměla dostatek volných finančních prostředků pro rozvoj personálního managementu a vzdělávání lidských zdrojů.

Společnost má v současné době 122 zaměstnanců, kteří pracují v odděleních plasty, formy a administrativa. [28]

2.1 Organizační struktura společnosti

V podniku je užíván funkční typ organizační struktury (viz příloha č. 3). Top management je tvořen majitelem společnosti, který má nejvyšší rozhodovací pravomoc a funguje také jako řešitel sporů mezi jednotlivými vedoucími úseky. Majitel společnosti má k dispozici dvě asistentky, které zároveň vedou chod obchodního oddělení. Ekonomický úsek je veden hlavní ekonomkou podniku, která má k dispozici pomocnou účetní. Hlavní ekonomce se dále zodpovídá účetní mzdová, provozní účetní z oddělení plasty, provozní účetní z oddělení formy a skladová účetní z oddělení logistiky. Úsek kvality má na starost manažerka pro jakost, které se zodpovídá technická kontrola úseku plasty a technická kontrola úseku formy. Úsek vývoje vede hlavní konstruktér, kterému se zodpovídá celá konstrukční kancelář. Úsek forem vede vedoucí, který se zodpovídá majiteli firmy (top managementu). Vedoucímu z úseku forem se zodpovídá ekonomický úsek forem a technická kontrola. Úsek plasty vede také vedoucí, který se opět zodpovídá majiteli firmy. Vedoucímu z úseku plasty se zodpovídá ekonomický úsek plastů, úsek logistiky, technologická kontrola, pracovníci montáže a údržby. [28]

2.2 Poslání, filosofie, vize a politika společnosti

Společnost KONFORM – Plastic, s.r.o je středně velká firma, která se soustředí hlavně na kvalitu a rychlosť odvedené práce a také porozumění zákazníkovi. Z tohoto také vyplývá poslání, filosofie, vize a politika společnosti.

2.2.1 Poslání společnosti

Posláním společnosti je poskytování svým zákazníkům komplexní služby od návrhu projektu, vývoje, výroby vstříkovacích forem a následného lisování. Vše pro absolutní spokojenosť zákazníka s perfektním porozuměním a rychlou reakcí na změny. Společnost si dále klade za cíl uskutečňovat a podporovat všechny aktivity spojené s oblastí výroby a prodeje plastových výrobků, aby se stala stálým a spolehlivým partnerem ekonomicky silných firem. [28]

2.2.2 Filosofie společnosti

Společnost chce vytvořit silnou podnikovou kulturu, která bude založena na podporování jednotné myšlenky a společném úsilí všech zaměstnanců firmy. Každý zaměstnanec musí být čestný, laskavý, obětavý, výkonný, loajální a musí respektovat své kolegy stejně, jako své nadřízené. Účast na týmové práci povede k dosažení kvalitních služeb zákazníkovi. [28]

2.2.3 Vize společnosti

Společnost se snaží svou podnikatelskou činností dosáhnout trvalou stabilitu na trhu mezi konkurencí, zajistit prosperitu firmy a získat a udržet si důvěru jak u svých zákazníků tak u svých zaměstnanců. Společnost si zakládá na kvalitě odvedené práce, výkonnosti a odpovědnosti za své výsledky.

Společnost má během několika následujících let za cíl nejen udržení svých stávajících zákazníků, ale také získání nových zákazníků s novými projekty, které jsou pro tuto aktivní společnost výzvou. Společnost se chce také zaměřit na investice do rozvoje svých zaměstnanců a nových technologií. [28]

2.2.4 Politika společnosti

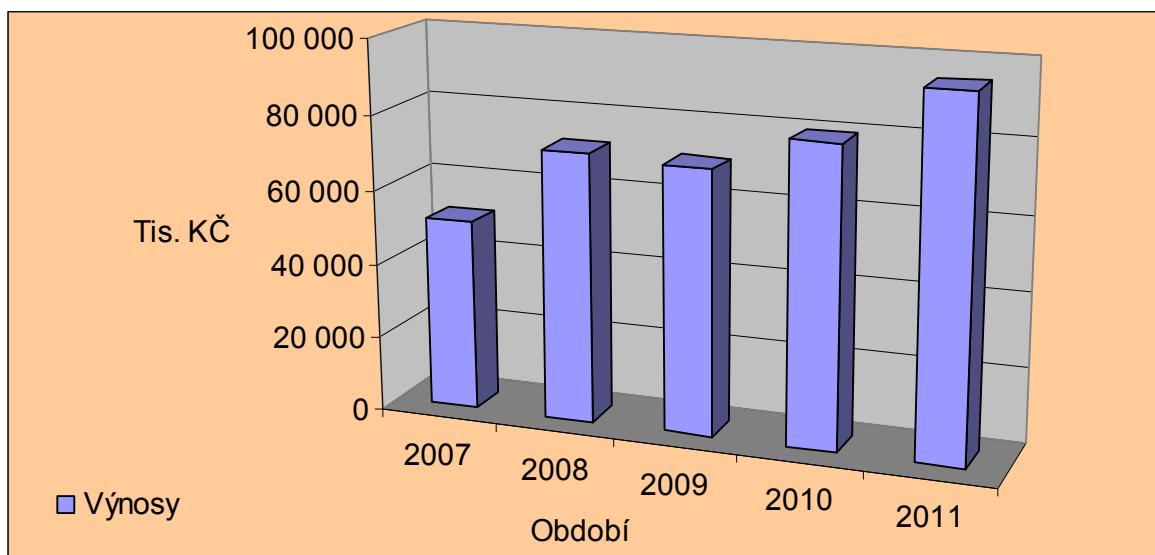
Společnost si zakládá na neustálém zlepšování kvality svých výrobků a služeb, technologických postupů a vývoje k maximální spokojenosti svých zákazníků. Podnikatelská činnost společnosti je prováděna v souladu s platnými právními normami a předpisy. Klíčové otázky z oblasti jakosti a vlastního rozvoje firmy jsou řešeny prostřednictvím předem stanovených cílů. [28]

3 Časové řady hospodaření podniku za posledních pět let

Činnost společnosti KONFORM – Plastic, s.r.o., je stejně jako činnost každého jiného podniku, směřována k zisku. Z tohoto důvodu je nutné umět předvídat, jak si společnost bude stát v budoucím vývoji, aby mohla efektivně využívat svých finančních prostředků pro svůj růst. Díky analýze časových řad hospodaření společnosti, můžeme získat rychlou představu o charakteru procesu, který tato řada sleduje a tak zjistit, jak si společnost stojí ve vybraných kritériích.

3.1 Rozbor výnosů

Přehledy vybraných kritérií hodnocení hospodaření podniku nám ukáží jak si společnost stojí v podnikání po dobu pěti let, zda má velké finanční nárůsty či propady. Jednotlivá čísla byla zanesena do grafů pro jednoduchou orientaci ve výsledcích.



Graf č. 1: Výnosy za vlastní výrobky a služby

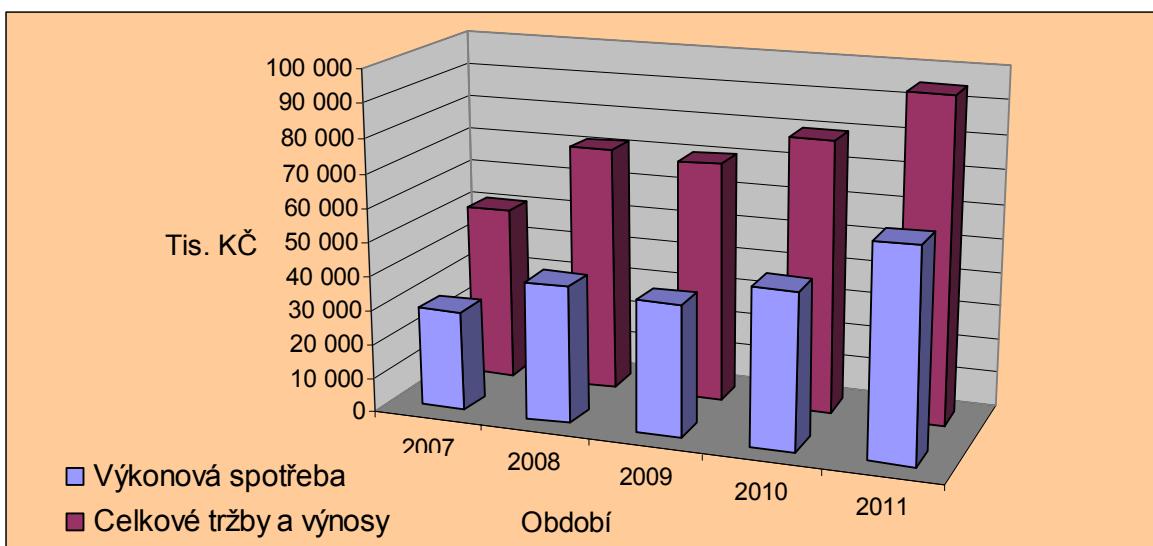
Zdroj: [29], vlastní zpracování

Z vývoje celkových výnosů za hodnocené pětileté období je zřejmé, že firma byla od roku 2007 až do roku 2008 ve stabilním hospodářském vzestupu. Od roku 2007 až do roku 2008 došlo k navýšení tržeb o více jak 60 %. K tomuto velkému nárůstu došlo z důvodu dokončení veškerých rozpracovaných zakázek společnosti.

V roce 2009 došlo ke snížení výnosů o zhruba 3 %, což bylo způsobeno celosvětovou hospodářskou krizí, která zasáhla nemálo firem, které vyráběly přímo i subdodavatelsky pro automobilový průmysl. Snížila se výroba a odběr výrobků, což společnost zaznamenala snížením výnosů. Společnost v této době také vynakládala vyšší finanční prostředky na koupi vlastní nemovitosti. V polovině roku 2010 se společnost do nových prostorů stěhovala. Při stěhování nesmělo dojít k přerušení dodávek zákazníkům, což se díky předzásobení podařilo zvládnout. Společnost „krizi“ ustála díky výrobě pro odběratele i mimo automobilový průmysl. V následujících letech je opět vidět nárůst výnosů v rozmezí 13-20 %.

Tyto skutečnosti vypovídají o dostatku zákazníků a zakázek, které umožňují společnosti zdravý a přirozený vývoj. Společnost je díky své historii a dostatku zakázek konkurenceschopná a dokáže tak obstát v konkurenčním prostředí. [29]

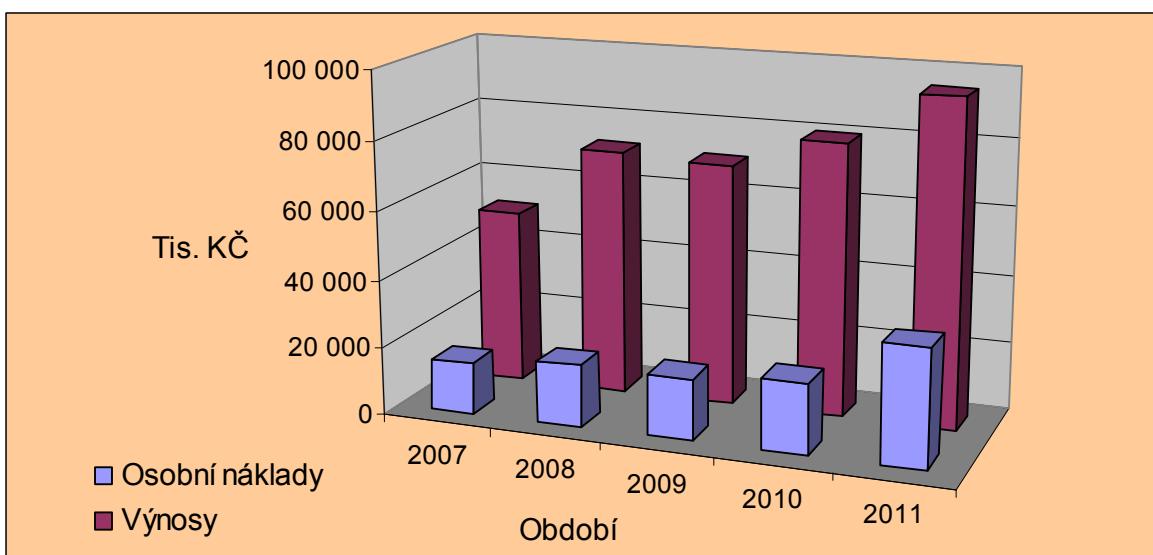
Podíl výkonové spotřeby k celkovým tržbám má vyjadřovat spotřebované nákupy a služby samotnou společností. Spotřebované nákupy představují hodnotu nakoupeného a již spotřebovaného materiálu, energie a neskladovatelných dodávek (např. voda, elektřina). Služby představují hodnotu nakoupených externích služeb (např. opravy a údržba, cestovné, přepravné, nájemné, atd.).



Graf č.2: Podíl výkonové spotřeby k tržbám a výnosům
Zdroj: [29], vlastní zpracování

Z grafu vidíme, že výkonová spotřeba společnosti se pohybuje kolem 50-60 % z celkových výnosů. Tento jev je zcela zdravý. Cílem společnosti je ale pochopitelně postupné

snižování tohoto podílu. V letech 2007 – 2009 vyvíjela společnost svoji ekonomickou činnost v pronajatých prostorách a tudíž velkou část výkonové spotřeby představovaly platby za pronájem budov a energií, které byly vzhledem k starším budovám velmi vysoké. Z tohoto důvodu se majitel rozhodl pro pořízení vlastní nemovitosti, za účelem snížení těchto vysokých nákladů za externí služby. Od roku 2010 došlo k mírnému navýšení podílu výkonové spotřeby z důvodu stěhování společnosti do vlastních prostor, jejich úprav apod. Společnost KONFORM – Plastic, s.r.o. provedla energetický audit budovy v rámci dotačního programu EKO – energie. Výsledkem tohoto auditu bylo doporučení potřebných oprav s cílem snížení energetické náročnosti. Snižování výkonové potřeby sice za poslední dva roky, rok 2010 a 2011, nebylo dodrženo, ale vyšší vynaložené náklady budou mít do budoucna kladný dopad právě na snížení výkonové spotřeby. [29]



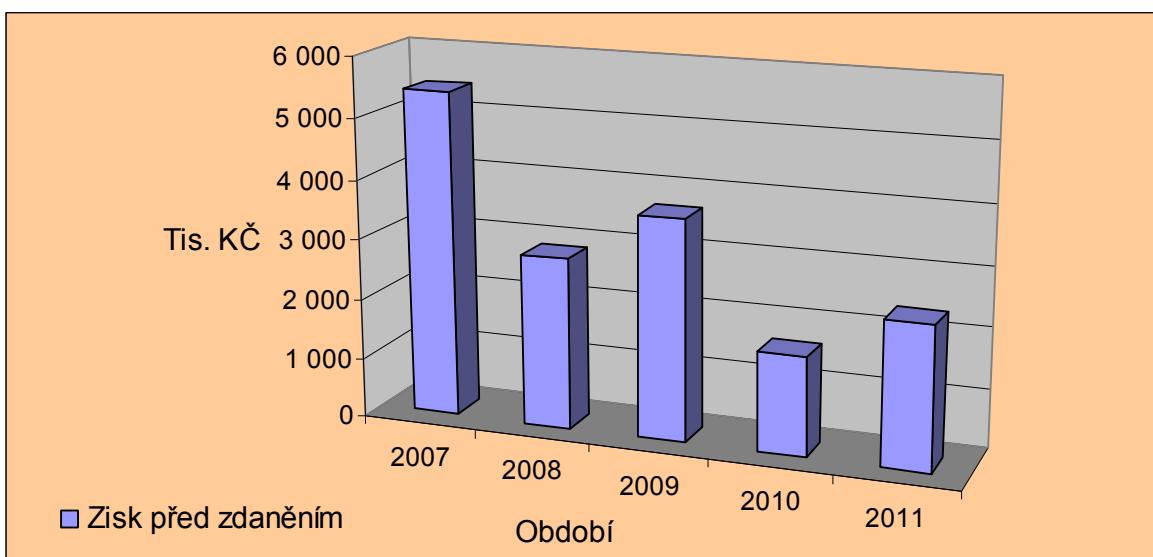
Graf č. 3: Osobní náklady

Zdroj: [29], vlastní zpracování

Z vývoje vynakládání osobních nákladů je zřejmé, že se společnost snaží udržovat tyto náklady na stejném úrovni v porovnání s výnosy. V roce 2007 byly nejnižší tržby, ale podíl osobních nákladů, proti výnosům v jiných letech, překvapivě nejvyšší. V tomto období, i když byly přechodně nižší výnosy, nesnižovala společnost mzdové náklady (snižování mezd, propouštění), ale snažila se získat nové projekty a tržby opět navýšit. V letech 2008 – 2011 je podíl osobních nákladů proti výnosům téměř stejný s rokem 2007, což svědčí o úměrném navýšování pracovních míst a platů k výši tržeb. [29]

3.2 Rozbor tvorby zisku

Cílem každé společnosti je vytváření maximálního zisku. Z rozboru tvorby zisku společnosti KONFORM – Plastic, s.r.o. je zřejmé, že nejvyššího zisku společnost dosahovala v roce 2007. V tomto roce měla společnost minimální investice. V následujících letech měl vývoj zisku spíše klesající tendenci. Tento jev se na první pohled může jevit negativně, jako odraz neefektivního hospodaření. Pokud ovšem přihlédneme k tomu, že právě roky 2008 – 2010 byly pro společnost velmi náročné z důvodů stěhování (zvýšení nákladů) a dopadů celosvětové hospodářské krize (snížení výnosů), můžeme konstatovat, že i přes všechny tyto nepříznivé ukazatele, vykázala společnost zisk a neskončila ve ztrátě, čemuž se spousta společností právě v tomto období nevyhnula. V letech 2010 a 2011 ovlivnily zisky zvýšené náklady na opravy nové budovy. Především se jednalo o zateplení a rekonstrukci topení. [29]



Graf č. 4: Zisk před zdaněním
Zdroj: [29], vlastní zpracování

4 Analýza vnitřního, vnějšího a celkového prostředí firmy

Prováděné analýzy ve společnosti KONFORM – Plastic, s.r.o. si kladly za cíl zmapovat a popsat situaci ve společnosti v otázkách týkajících se vnitřního, vnějšího i celkového prostředí společnosti. Na základě provedených analýz pak bylo možné navrhnout potřebné optimalizace týkající se zejména personálního managementu a motivace, o kterých celá bakalářská práce pojednává.

4.1 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí ve společnosti KONFROM – Plastic, s.r.o. probíhala intenzivně po dobu pěti měsíců. Společnost pro potřeby hodnocení poskytla většinu potřebných interních dokumentů a materiálů. Analýza se primárně soustředila na úsek plasty, který čítá nejvíce zaměstnanců, a ve kterém za hodnocené období vznikalo nejvíce problémových situací. Tento úsek vykazoval nulovou motivovanost, nespokojenost s jednáním a informováním od vedení, vznikala zbytečná nedorozumění v komunikaci s vedoucími pracovníky, zvýšila se zmetkovitost. Dokonce došlo i k otázce zakládání odborů.

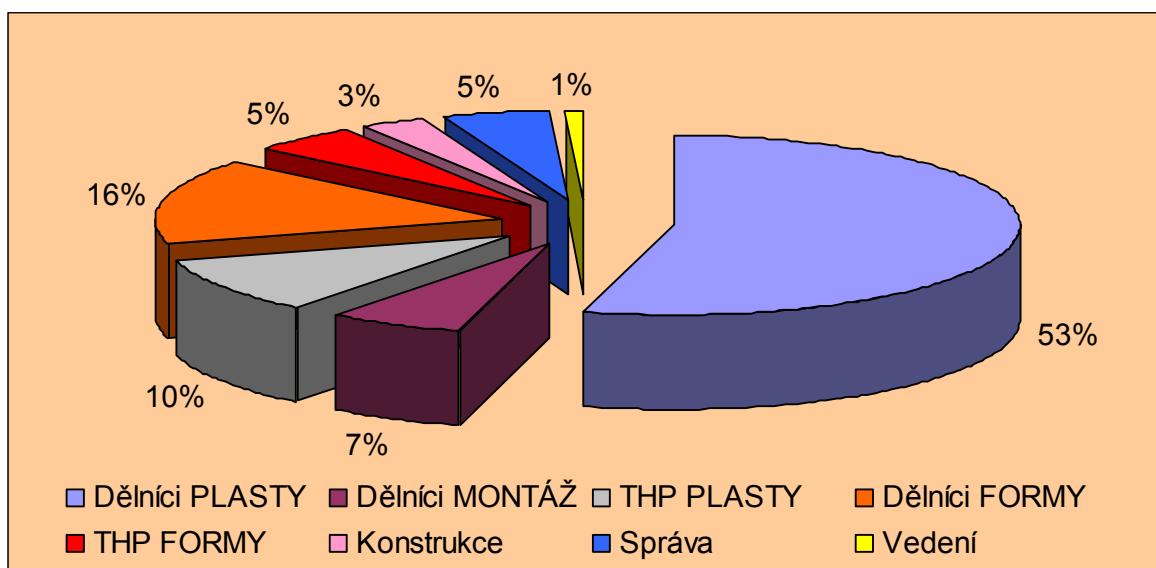
Ve spolupráci s vedením společnosti byl vyhodnocen interní profil firmy hodnotící současnou situaci a ukazuje situaci, kam by se společnost chtěla ve vybraném kritériu posunout. Ve zmíněném úseku proběhlo dotazové šetření pomocí vyhotovených dotazníků, zaměřených na spokojenost a požadavky zaměstnanců. Bez účasti vedení se konaly dvě neohlášené porady se zaměstnanci daného úseku spolu s externím pozorovatelem. Na poradě proběhla otevřená diskuse. Diskutován byl hlavně přístup vedení k zaměstnancům, podávání informací a motivační prvky.

4.1.1 Struktura zaměstnanců

Počet zaměstnanců společnosti KONFORM – Plastic, s.r.o. byl k 31.12.2011 celkem 122.

V následujícím grafu je uvedena struktura zaměstnanců společnosti, která je členěna na dělníky plasty (DP), dělníky montáž (DM), dělníky formy (DF), technicko-hospodářské pracovníky plasty (THPp), technicko-hospodářské pracovníky formy (THPf), technicko-hospodářské pracovníky konstrukce (THPk), technicko-hospodářské pracovníky správa (THPs) a vedení (VED) podle úseků a profesního zaměření.

Z grafu je zřejmé, že největším úsekem jsou plasty, ve kterém pracuje více jak polovina všech zaměstnanců společnosti. V tomto oddělení pracuje téměř 98 % žen. Tento faktor může být předpokladem pro špatnou komunikaci a vzniklé problémy v hodnoceném středisku.



Graf č. 5: Struktura zaměstnanců

Zdroj: [28], vlastní zpracování

4.1.2 Analýza interního profilu firmy

Zvolená analýza přináší obraz toho, kde se společnost v současné době nachází a kam by chtěla v nejbližší době dojít. Tento obraz jasně ukazuje křivky, čeho společnost již dosáhla, v čem zaostává, v čem bude v nejbližší době stagnovat a naopak v čem se bude v nejbližší době rozvíjet.

Zvolená personální kritéria byla vybrána jako stěžejní při hodnocení vnitřního prostředí společnosti v otázkách personálního managementu, řízení lidských zdrojů a motivace. Ostatní kritéria, přímo nesouvisející s těmito otázkami, byla zvolena pouze z informačního hlediska.

Kritéria		Hodnocení	Současný stav					Předpokládaný stav				
			slabý ----- silný					slabý ----- silný				
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
PERSONALNÍ	1	Úroveň managementu			•						•	
	2	Odborná úroveň zaměstnanců		•					•			
	3	Motivace		•						•		
	4	Systém vzdělávání		•						•		
FINANČNÍ	5	Rentabilita (ziskovost)		•						•		
	6	Běžná likvidita	•							•		
	7	Zadluženost		•						•		
	8	Obratnost aktiv		•						•		
VÝROBNÍ	9	Stroje				•				•		
	10	Technologická úroveň		•						•		
	11	Výrobní logistika		•						•		
	12	Kvalita stěžejních výrobku		•						•		
OBCHODNÍ	13	Vstupní logistika		•					•			
	14	Výstupní logistika		•					•			
	15	Organizace marketingu	•						•			
	16	Úroveň implementace		•					•		•	

Tabulka č. 2: Modelový příklad interního profilu společnosti KONFORM – Plastic, s.r.o.
Zdroj: [7, s. 42], vlastní zpracování

Úroveň managementu

Ve společnosti nepracují žádné speciální manažerské týmy, které by se zabývaly strategickou činností. Do TOP managementu patří, pochopitelně, majitel firmy, konstrukční kancelář, technické asistentky a hlavní ekonomka. Velkým chybějícím článkem v tomto řízení je personální úsek. Z důvodu této absence nešlo předejít vzniklým

nepokojům, protože neexistuje oddělení, které by se zabývalo podněty ze strany zaměstnanců a poskytovalo na ně zpětnou vazbu.

Odborná úroveň zaměstnanců

Nároky na vzdělání zaměstnanců nejsou rozhodujícím hlediskem při obsazování nových pracovních míst. Samozřejmě každá pracovní pozice má určité požadavky na kvalifikaci:

- základní vzdělání, vyučen v oboru – dělníci,
- střední vzdělání – vedoucí personál, technolog,
- vysokoškolské vzdělání – konstruktér, manažer jakosti, ekonom.

Tyto požadavky však nejsou směrodatné, pokud pracovník prokáže dobré pracovní výsledky, může se na pracovní pozici udržet i bez vzdělání. Ve firmě dostávají šanci také mladí lidé ihned po vyučení, bez zkušeností. Hlavním měřítkem je přístup k plnění svěřených úkolů, obětavost, pracovitost, aktivita, spolehlivost.

Motivační systém

Společnost v současné době nevyužívá žádný systém důsledné motivace. Z dřívějšího období jsou dostupné dokumenty, které odměňovali zaměstnance za práci navíc a precizní docházku. Tento systém fungoval ve společnosti, podle zdrojů z vedení, jen krátkou dobu, kvůli neschopnosti zavedení motivačního systému do praxe. Hlídání nastaveného systému bylo pro vedoucí pracovníky příliš složité a v odměnování pak docházelo k neshodám. Neschopnost správně hlídat výše odměn pak vedlo k ukončení využívání tohoto motivačního systému. Nyní je snaha motivovat pracovníky pouze v podobě osobního ohodnocení, které ovlivňuje vykonaná práce, zmetkovitost, docházka atd. Dohled nad těmito parametry mají vedoucí pracovníci úseků.

Systém vzdělávání

Systém vzdělávání se uplatňuje především na klíčové pracovníky z vedení společnosti. Tito pracovníci jsou vzdělávání v externích školících střediscích. Řadoví zaměstnanci jsou proškolováni pouze při nástupu do práce vlastními zaměstnanci firmy, případně při zavádění nové technologie, výrobního postupu či nového výrobku. Školení v externích střediscích, pro takové množství řadových zaměstnanců, není z finančního hlediska možné.

4.1.3 Výsledky dotazového šetření

Dotazové šetření proběhlo v hodnoceném problémovém úseku plasty. Toto šetření si kladlo za cíl dát prostor zaměstnancům pro anonymní vyjádření svého pohledu na vzniklé situace, které se dějí ve společnosti. Dotazník byl rozdělen do pěti bloků. První blok byl zaměřen na působení zaměstnance ve společnosti, druhý blok zjišťoval spokojenosť pracovníků s ohodnocením, třetí blok mapoval vztahy na pracovišti, čtvrtý blok zkoumal kvalitu sdělování informací a pátý blok byl zaměřen na vzdělávání.

Obecné informace

Jak už bylo zmíněno, ve společnosti v hodnoceném úseku pracuje téměř 98% žen. Věkové rozvrstvení v tomto středisku je různorodé. Nejvíce společnost zaměstnává pracovníky ve věku od 24 – 40 let (34%). Díky otevřenosti podniku v přijímání uchazečů o zaměstnání bez praxe, najdeme ve společnosti také hodně zaměstnanců po škole ve věku 18 – 23 let (18%). Co se týče dosaženého vzdělání, v tomto středisku pracují nejvíce zaměstnanci s výučním listem (80%) a to na pozici lisař/ka. Pracovníci kvality v tomto úseku mají vystudovanou střední školu technického zaměření s maturitou.

První blok – Působení ve společnosti

Každá věková skupina zaměstnanců očekává od svého setrvávání na dané pracovní pozici něco jiného. Zaměstnanci ve věku 18 – 23 let vzali, ve většině případů, za vděk touto prací z důvodu, že ve Zlínském kraji je pracovních míst nedostatek, a na pracovní pozici chtějí setrват do doby, než si najdou lepší pracovní místo v jiné společnosti, kde budou moci více rozvinout své schopnosti, případně uplatnit poznatky získané ze studií. Nebránili by se ani kariérovému postupu ve společnosti KONFORM – Plastic, s.r.o., pokud by byl možný. Informace o kariérovém postupu ve společnosti, ale nemají k dispozici. Zaměstnanci ve věkové kategorii 24 – 30 a 30 – 40 let neplánují, ve většině případů, odchod z pracovní pozice ani kariérové postupy. S prací na dané pozici jsou spokojeni a práce je dokonce baví. Na místě setrvávají hlavně kvůli přispívání do rodinného rozpočtu a pro zabezpečení určitého životního standartu pro své děti. Jen malé procento plánuje z podniku odejít.

Druhý blok – Ohodnocení

Zaměstnanci hodnoceného úseku vykonávají v 94 % třísměnný provoz na pozici lisařka. Jednosměnný provoz v tomto úseku vykonávají vedoucí pracovníci. Na pracovní dobou si zaměstnanci nestěžují. Nelíbí se jim ale nucené přesčasy z důvodu velké zmetkovitosti

a nekvalitně odvedené práce (např. špatně roztríděným nebo zváženým výrobkům). Tyto přesčasy z velké míry nebývají propláceny a jsou konány v osobním volnu zaměstnance. Ohodnocení nenucených přesčasů je podle zaměstnanců nedostatečné. S platovým ohodnocením jsou spokojeny pouze 4% zaměstnanců. Ostatní zaměstnanci se cítí být naprosto nedoceněni v ohodnocení své odvedené práce.

Třetí blok – Vztahy na pracovišti

Vztahy na pracovišti, mezi kolegy na stejné pracovní pozici, hodnotí zaměstnanci z 87 % kladně a dokonce s některými kolegy považují vztahy za kamarádské. Do práce proto chodí rádi a těší se. Ve vztazích s vedoucími pracovníky jsou v kladném hodnocení zaměstnanci střídmější. Za kladné je považuje 46 % dotázaných. Chování vedoucích hodnotí jako odměrené a povýšené. Motivaci ze strany vedoucích pracovníků necítí ani jeden zaměstnanec. Téměř 50 % zaměstnanců má pocit, že jsou svými nadřízenými špatně hodnoceni a cítí se být ukřivděni. Stává se to hlavně, když musí dokončovat práci za kolegy z jiné směny a jsou pak trestány snížením osobního ohodnocení, za zmetky či špatné opracování, přesto, že se na práci podílel i někdo jiný. Zaměstnanci mají pocit, že o těchto praktikách není TOP management podniku dostatečně informován. Mají pocit, že o ně TOP management neprojevuje dostatečný zájem.

Čtvrtý blok – Získávání informací

Podle hodnocení mají zaměstnanci v 86 %, dostatek informací od vedoucích pracovníků k tomu, aby mohli správně a kvalitně vykonávat svou práci. V případě, že nedostanou potřebné informace od svých nadřízených, ví, kde tyto informace mohou získat. V nejvíce případech získávají informace z příruček, které jsou k dispozici u každého stroje, kde je popsán lisovaný výrobek, na jaké vady dávat pozor, jak výrobek opracovat atp. Pokud tato příručka není k dispozici, zaměstnanci se nebojí o informace zeptat. V 35 % zaměstnanci nemají vůli si potřebné informace zjišťovat. Považují sdělení potřebných informací k práci za povinnost vedoucího a pokud nedostanou žádné informace, konají podle svých předchozích zkušeností s podobnými výrobky. V 89 % zaměstnancům chybí informace o chodu podniku, které by měli rádi k dispozici, alespoň z nástěnek či pravidelných porad. Zaměstnanci by chtěli být více v kontaktu s TOP managementem podniku a prezentovat tak své zájmy přímo před vedením. Toto by chtěli docílit v 95 % prostřednictvím zvoleného zástupce, který by na pravidelných poradách hájil jejich zájmy a projednával důležité otázky přímo s vedením, protože mají pocit, že přes vedoucího se jejich stížnosti nebo připomínky k vedení nedostane.

Pátý blok – Motivace a vzdělávání

Největší procento zaměstnanců (78 %) by viděli jako největší motivační faktor zvýšení platu nebo nějakou pravidelnou finanční odměnu. Dále by uvítali poukázky na sport nebo do relaxačních zařízení. Asi 28 % zaměstnanců by bylo motivováno pochvalou, která by byla udělena před ostatními kolegy. Asi 6 % zaměstnanců by bylo motivováno vidinou více dnů volna. Zaměstnanci z hodnoceného úseku nejsou pravidelně proškolováni a nevidí v proškolování nutnost, ani motivační faktor.

4.2 Analýza vnějšího prostředí

Analýzou PEST hodnotíme politické, ekonomické, sociální a technologické faktory, které ovlivňují vnější prostředí společnosti KONFORM – Plastic, s.r.o. Zdůrazněné jsou pak ty faktory, které se dotýkají z vnějšího prostředí probíraného tématu personálního managementu, řízení lidských zdrojů a motivace zaměstnanců. Tedy, nějakým důsledkem ovlivňují konání společnosti z vnějšího prostředí s dopadem na zkoumaný problém bakalářské práce.

Politické faktory	Ekonomické faktory
<ul style="list-style-type: none">• Ochrana životního prostředí• Stabilita politické scény• Stabilita legislativního rámce• Daňové právo• Zahraniční investor• Zahraniční obchod	<ul style="list-style-type: none">• Trendy HDP• Úroková míra• Míra inflace• Míra nezaměstnanosti• Změny v životním stylu
Sociálně-kulturní faktory	Technologické faktory
<ul style="list-style-type: none">• Kariérová očekávání• Věkové rozvrstvení• Vnímání značky	<ul style="list-style-type: none">• Výdaje za výzkum a vývoj• Nové technologie• Patentová ochrana• Automatizace

Tabulka č. 3: PEST analýza vnitřního prostředí společnosti
Zdroj: vlastní

Politické faktory

Společnost KONFORM – Plastic, s.r.o. je ryze českou společností, bez účasti zahraničních investorů. Společnost není franšízou ani dceřinou společnosti velké a silné zahraniční firmy. Společnost funguje pouze na českých principech a za českých podmínek. Z tohoto důvodu nemá společnost přístup ke skvěle propracovaným motivačním systémům, školícím programům a ostatním výhodám pro zaměstnance, jako firmy s podporou zahraničních kapitálů a know-how. Přesto se společnost snaží nastavit takové pracovní podmínky, aby mohli být zaměstnanci pyšní na to, že pracují pro ryze českou firmu.

Sociálně-kulturní faktory

Kariérové postupy ve společnosti KONFORM – Plastic, s.r.o. jsou v první řadě možné na inženýrských pozicích. Tyto postupy jsou výhradně ovlivněny studiem technické vysoké školy a mírou praxe v oboru, případně šikovnosti a prokázání zájmu o nabízenou pozici. V druhé řadě je možnost kariérového růstu i v nejpočetnější skupině zaměstnanců, kterou jsou dělníci. Tito zaměstnanci mají možnost dosáhnout na post například technické kontroly. Podmínkou je vystudovaná střední škola v technickém oboru, případně dostatečná praxe. Těchto míst ale není dostatek pro uspokojení všech zaměstnanců, kteří se touží dostat na lepší pracovní pozici.

Ekonomické faktory

Společnost KONFORM – Plastic, s.r.o. v současné době zaměstnává 122 zaměstnanců. Společnost se aktivně snaží získávat nové zakázky a vytvářet nové projekty. To znamená, že díky tomu je nutné přibírat nové zaměstnance a otevírat nové pracovní pozice pro dosažené vzdělání od vyučení po vysokoškolské technické a ekonomické obory. Díky tomu se společnost úspěšně podílí na snižování nezaměstnanosti ve Zlínském kraji.

Technologické faktory

Trend dnešní doby – automatizace, postihl i společnost KONFORM – Plastic, s.r.o. Díky tomuto trendu by se mohlo zdát, že společnost díky zautomatizování výroby nebude potřebovat tolik dělníků obsluhující stroje a dojde k propouštění. Tato situace ale vzhledem k výši zakázek a nemožnosti veškerou výrobu nastavit na zautomatizované stroje, nehrozí.

4.3 Analýza celkového prostředí

Společnost KONFORM – Plastic, s.r.o., od doby svého vzniku, působí ve Zlínském kraji. Společnost sídlí v bývalém areálu Svitu, v budově č. 5576. Ve stejném areálu se nachází několik výrobních firem. Žádná z nich se ale nezaměřuje na stejnou plastovou a pryžovou výrobu. Ve Zlínském kraji se nachází několik firem, které se na stejnou výrobu zaměřují, dokonce vyrábí pro stejné zákazníky. Tato skutečnost ale fungování společnosti neohrozí, protože působí na trhu už více jak 20 let a mezi svými zákazníky, i na trhu, má dobré postavení. Společnost má dostatek zakázek pro bezproblémový chod společnosti, dokonce pracuje v tzv. „kooperaci“ a dává práci své potencionální konkurenci. Zakázky většinou pramení od velkých, nadnárodních společností a uspokojí tak více menších firem, které pak nejsou stavěny do konkurenční pozice.

4.3.1 SWOT analýza celkového prostředí společnosti

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• Dobré hospodaření podniku• Nové zakázky• Investice do technologického rozvoje• Energetický audit• Kvalifikované vedení společnosti• Moderní technologie• Dlouholetá tradice firmy• Flexibilita	<ul style="list-style-type: none">• Neefektivní výkon zaměstnanců• Téměř žádné motivační programy• Vysoké náklady na opracování výrobků• Fluktuace zaměstnanců• Nedostatečný školící systém
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">• Otevření nového trhu• Získání nových zákazníků• Nákup nových stojů• Oslabení konkurence• Změny v podnikatelském prostředí• Fondy EU• Vznik nových technologií• Změna výrobních postupů, materiálu	<ul style="list-style-type: none">• Ztráta významného zákazníka• Navyšování cen od dodavatelů• Pokuty za neshodné výrobky• Jediný majitel• Posílení konkurence• Vstup nové konkurence na trh• Cenové války• Odchod klíčových zaměstnanců• Změny v podnikatelském prostředí

Tabulka č. 4: SWOT analýza celkového prostředí společnosti
Zdroj: vlastní

Silné stránky

Společnost KONFORM – Plastic, s.r.o. působí na trhu více než 20 let a má tak stabilní místo a dobré jméno mezi svými zákazníky. Díky této dlouhodobé tradici společnosti může také garantovat kvalitu výroby a znalost problematiky při výrobě plastových a pryžových výrobků. Díky těmto poznatkům si společnost dobře stojí i mezi konkurencí a dává práci i jiným výrobním firmám. Pracují v tzv. kooperaci. Společnost díky její velikosti může pružně reagovat na změny ve výrobě, zvyšovat či snižovat produktivitu pro určitou zakázku podle potřeby zákazníka. Díky flexibilitě může společnost čelit neočekávaným situacím, které mohou nastat ze strany zákazníka či zastavení linky atp. Společnost investuje do rozvoje nových a moderních technologií, které zajišťují větší efektivitu výroby a lepší kvalitu výrobků. Společnost má také spoustu rozpracovaných, ale i nových zakázek a projektů. Vedení společnosti je kvalifikované, otevřené inovacím, s dlouholetými zkušenostmi a dobrými kontakty. Toto staví společnost mezi silné hráče na výrobním trhu.

Slabé stránky

Slabé stránky má společnost hlavně v otázkách personálního managementu, motivaci a vzdělávání zaměstnanců. Přesto, že se vedení společnosti snaží získat zakázky a práci hlavně kvůli svým zaměstnancům, chybí personální oddělení, které by mělo čas se zaměstnancům více věnovat, rozvíjet jejich potenciál atp. Dosavadní vedení společnosti na tyto otázky nemají čas a proto ve společnosti dochází k neefektivnímu výkonu zaměstnanců, zmetkovitosti, nemotivovanosti a neklidným situacím. Díky tomu zaměstnanci často odcházejí a jsou přijímáni nový, což společnost stojí čas i peníze. Chybí také systém vzdělávání řadových zaměstnanců u kterých je rozvoj stejně důležitý jako u klíčových vedoucích a manažerů. O slabých stránkách společnost ví a celá bakalářská práce o nich pojednává a snaží se navrhnou řešení tak, aby se vedení společnosti mohlo více zaměřit nejen na výrobu, ale také na své zaměstnance.

Příležitosti

Příležitostmi jsou v současné době pro společnost hlavně založení personálního oddělení, nastavení motivačního a školícího systému. Toto bude pro společnost přínosem hlavně v motivování pracovníků, kteří se budou cítit jako důležitá součást podniku, nebudou mít potřebu měnit zaměstnání a budou se snažit odvést svou práci co nejlépe, protože budou vědět, že o ně má vedení společnosti zájem a dává jim to najevo motivačním programem. Také školící systém pomůže v udržení zaměstnanců, kteří získají lepší kvalifikaci a budou

moci ve společnosti využít i kariérního růstu. Toto pomůže i ve zlepšení kvality odvedené práce. Dalšími příležitostmi pro společnost je samozřejmě získání nových zákazníků či zajímavých zakázek. Společnost se neustále rozvíjí a nakupuje nové výrobní stroje. Díky tomu je příležitost investice do nových technologií, inovačních postupů ve výrobě atp., podle požadavků moderní výroby, ekologických předpisů a požadavků zákazníka. Velkými příležitostmi pro společnost jsou také dotační programy z fondů EU, které pomáhají v rozvoji společnosti finančními prostředky.

Hrozby

Hrozbou pro společnost je v současné době hlavně ztráta významného zákazníka nebo klíčového zaměstnance, což by mohlo znamenat jak finanční tak kvalifikační ztrátu. Náhrada takových ztrát by pak byla velice nákladná a časově náročná, což by mohlo podnik velice oslabit. Proto se společnost musí starat jak o své zákazníky a být pro ně dobrými partnery, tak ale i o své zaměstnance. Další významnou hrozbou je jediný majitel, který si drží své know-how a je prozatím bez nástupce. V tomto případě by měl majitel společnosti uvažovat o předání svých získaných znalostí někomu, kdo by mohl vést společnost po technické stránce v případě, že on sám už nebude schopný. Navyšování cen od dodavatelů či vysoké pokuty za neshodné výrobky jsou hrozbou hrozící společnosti každý den. Proto je na místě udržovat dobré vztahy s dodavateli a mít s nimi smlouvy nastavené tak, aby dodavatelé nemohli zvyšovat ceny jak se jim zlíbí. Pokuty za neshodné výrobky jsou finančně i časově velice náročné. Jediná možnost předcházení těmto situacím je kvalifikovaný personál a kvalitní výroba.

5 SWOT analýza personálního managementu ve firmě KONFORM - Plastic, s.r.o.

Jak už bylo několikrát zmíněno, personální management ve společnosti KONFORM – Plastic, s.r.o. téměř nefunguje. Jedinou úroveň personalistiky zastává mzdová účetní, která se zabývá přijímáním a propouštěním zaměstnanců. V hodnocení personálního managementu jsou silné a slabé stránky chápány jako analýza současnosti, možnosti a hrozby jako analýza dalšího možného vývoje. Díky vyslovení klíčových bodů v prováděné SWOT analýze si může vrcholový management podniku lépe uvědomit situaci, ve které se nachází, a jednoduše zvolit postup nápravy.

5.1 SWOT analýza personálního managementu

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• Silné, kvalifikované vedení společnosti• Vedení i výroba tzv. „pod jednou střechou“• Schopnost rychle a pružně reagovat na změny	<ul style="list-style-type: none">• Chybějící personální management• Téměř žádné motivační prostředí• Absence systému kariérových, plarových růstů pro řadové zaměstnance• Špatná informovanost zaměstnanců o společnosti• Problematická kontrola činností• Žádné školící programy pro řadové zaměstnance
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">• Zavedení personálního oddělení• Zlepšení komunikace mezi úseky a směnami• Zavedení systému kariérových, plarových růstů• Zavedení motivačního systému• Zavedení školícího střediska	<ul style="list-style-type: none">• Fluktuace zaměstnanců• Vysoké náklady na zaučení nových zaměstnanců• Výpověď nezastupitelných zaměstnanců• Mzdová účetní a personalistka v jedné osobě• Založení odborů• Majitel bez nástupce

Tabulka č. 5: SWOT analýza personálního managementu

Zdroj: vlastní

5.1.1 Silné stránky

Společnost je řízena majitelem, který spolu s hlavním ekonomem tvoří kvalifikovaný tým, který jen tak něco nenechají náhodě. Zkušený majitel má několikaletou praxi ve výrobě forem pro lisování plastových a pryžových výrobků. Řídí tak celý chod společnosti po technické stránce. Ekonomickou stránku podniku vede hlavní ekonom. O chod výroby se starají kvalifikovaní vedoucí pracovníci, kteří se podílejí na vytváření projektů, vedení konstrukce a výroby a kontroly kvality.

Společnost má od roku 2002 vedení i výrobu v jedné budově. Díky tomu může pružně a rychle reagovat na různé situace a nedorozumění mezi pracovními úseky. Vedení má také přímou kontrolu nad výrobou, což je velká výhoda oproti podnikům, u kterých vedení sídlí i několik set kilometrů daleko od výroby a nemá tak přesné informace, pokud se do výroby nepřijede samo podívat.

Společnost je díky své velikosti, technické vybavenosti a hlavně pod vedením jediného vedoucího v podobě majitele firmy velice pružná a je schopná rychle reagovat na většinu změn a problémů.

5.1.2 Slabé stránky

Personální řízení v podobě mzdové účetní je naprosto nedostačují a společnost tak postrádá většinu základních systémů, které jsou potřebné ke správnému řízení lidí, není o svých zaměstnancích dostatečně informována. Společnost nevyužívá žádné propracované motivační systémy, kterými by zabránila znepokojování zaměstnanců a motivovala je k lepším výkonům. Řadoví zaměstnanci z dělnickým pozic nemají informace o fungování podniku jako jsou vize, cíle, politika. Také chybí informace o možnosti kariérového růstu. Při komunikaci mezi pracovními úseky či směnami dochází k problematickému předávání informací, protože nejsou ve všech směnách přítomni vedoucí pracovníci. Následná kontrola či dohledání zaměstnance, který neodvedl svou práci jak měl je téměř nemožná. Ve společnosti nefunguje téměř žádný školící program pro řadové zaměstnance, jejich vzdělávání a rozvoj.

5.1.3 Příležitosti

Společnost může vidět velkou příležitost v zavedení personálního oddělení případně nějakého dočasného článku, který bude personální oddělení plnohodnotně zastupovat. Díky tomuto kroku může společnost zlepšit předávání informací mezi úseky a směnami. Díky zavedení personálního článku bude možnost nastavit kvalitní motivační systém a tento systém dodržovat, kontrolovat a rozvíjet podle potřeb zaměstnanců. Vedení společnosti bude mít lepší povědomí o svých pracovnících. Díky motivačním systémům budou zaměstnanci lépe reagovat na změny, problémy a neshody.

V zavedení školícího střediska může společnost vidět příležitost ve vzdělávání svých zaměstnanců, kteří pak budou schopni odvádět lepší a kvalifikovanější práci. Díky školícím programům může společnost také nastavit systém kariérových růstů a využívat pro nově otevřené pozice zaměstnance přímo z vlastních řad. Díky školícímu středisku může společnost levně vzdělávat vlastní pracovníky a nabízet tak kvalitní a profesionálně odvedenou práci pro své zákazníky.

5.1.4 Hrozby

Společnost má pouze jednoho majitele, který nemá v současné době plnohodnotného nástupce, což by mohlo v případě jeho dlouhodobé absence znamenat zpomalení vývoje společnosti. Velká fluktuace zaměstnanců může negativně ovlivnit odvedenou práci, zbytečně vynaložené síly do zaučení zaměstnance, který po pár měsících odejde aniž by se stačil vše naučit a způsobí více škody, než užitku. Hrozba od samotných zaměstnanců společnosti se zakládáním odborů, čemuž by chtěl majitel společnosti samozřejmě předejít. V neposlední řadě je velkou hrozbou personální a mzdová účetní v jedné osobě, která nemůže věnovat dostatečnou pozornost všem zaměstnancům.

6 Optimalizace personálního managementu, řízení lidských zdrojů a motivace ve firmě KONFORM - Plastic, s.r.o.

Po několikaměsíčním analyzování stavu personálního managementu ve společnosti KONFORM – Plastic, s.r.o. a dospění k určitým závěrům je na řadě optimalizace hodnoceného systému. Jak vyplývá z analýz, největším problémem je chybějící personální středisko, které by se zabývalo řízením a motivací zaměstnanců u kterých se za hodnocené období projevila nespokojenosť s jednáním společnosti v personálních otázkách. Optimalizace si klade za cíl navrhnout vhodná řešení, která povedou k trvalému uklidnění situace ve společnosti, nastaví určitá pravidla a nedovolí už dalším podobným situacím znova vzniknout. Ze všech možných řešení byla vybrána právě ta, která jsou pro společnost v momentální situaci dostupná jak časově, tak finančně.

6.1 Optimalizace TOP managementu

Důležitým krokem pro optimalizaci dosavadního systému, je samotná optimalizace TOP managementu. Na řízení společnosti se kromě majitele podílí také technické asistentky a hlavní ekonom. Majitel společnosti spolu s technickými asistentkami tvoří cenové nabídky pro klienty a starají se tak o správný chod objednávek a komunikaci s klienty. Hlavní ekonom pak zajišťuje společnost po ekonomické stránce. Nikomu z TOP managementu už nezbývá mnoho času na řízení a rozvoj svých zaměstnanců a zabývání se otázkami personálního managementu. Z tohoto důvodu je důležité, zařadit mezi vrcholový management specialistu na personální práce ve středních podnicích, jehož náplní práce by bylo právě řízení a rozvoj lidských zdrojů ve společnosti.

Jednoduché personální práce doposud ve společnosti zastává osoba na pozici mzdové účetní, která má na starost přijímání a propouštění zaměstnanců. V případě, že se zájemce o práci přijde ucházet o místo, tato pracovnice s ním vyplní krátký formulář, provede ho budovou společnosti, seznámí ho s místem výkonu práce a dá mu možnost se zeptat na několik otázek. V případě, že má uchazeč i nadále zájem a jeví se podle sympatií jako potencionální zaměstnanec, dodá životopis s připravenou smlouvou majiteli firmy, který

ve většině případech nechá volbu výběru na této pracovnici. Mzdová účetní ale není školena ani nemá jinou praxi ve správném zhodnocení potencionálních zaměstnanců. V případě výpovědi zaměstnance, řeší mzdová účetní veškerou agendu s tímto spojenou. Hodnotící pohovory provádí, také mzdová účetní, jednou ročně. Tyto pohovory slouží pouze pro hrubou orientaci, většinou nebývají využívány k dalším účelům.

Z těchto, v kostce shrnutých důvodů, které vyplynuly z prováděných analýz, byla navrhнута dvě následná opatření:

- Rozdělení personální a mzdové účetní - Rozdělení personální a mzdové účetní je klíčové pro další vývoj společnosti. Společnost zaměstnává přes 122 pracovníků. Už z tohoto čísla je zřejmé, že nelze, aby jeden člověk zvládal kvalitně odvádět práci mzdové účetní a zároveň byl dobrým personalistou. Funkce personalisty by měla být přiřazena člověku, který má vlohy pro práci s lidmi, na podobné či stejně pozici už pracoval a má s vedením lidí zkušenosti. Rozhodně by tato funkce neměla být přiřazena opět člověku, který bude zastávat více funkcí. Práce personalisty by si měla ve společnosti najít a obhájit místo jako samostatná, nepostradatelná pozice.
- Zavedení personálního oddělení – S rozdělením personální a mzdové účetní je nutné vybrat samostatného personalistu, který bude řídit své personální oddělení a zastávat celou zaměstnaneckou agendu. Tento člověk je v momentální situaci pro společnost velice důležitý, protože bude mít přehled o zaměstnancích společnosti, bude znát jejich potřeby a hlavně, jako člen vrcholového managementu, bude v kontaktu s vedením společnosti a bude moci celou situaci hodnotit a prezentovat, a tak ji držet na únosné hranici. Zaměstnanci společnosti budou vědět na koho se mohou s případnými problémy obrátit.

Tato navrhнутá opatření jsou pro společnost nejlepším možným řešením, jak danou situaci vyřešit a zastřešit, aby se v budoucnu již neopakovala. Opatření jsou pro společnost finančně reálná. Finanční investice by byla pouze do měsíčního platu nové pracovní síly. Větším problémem je časová náročnost na zvážení otevření nového oddělení ve společnosti TOP managementem a výběr vhodného kandidáta. Následně časová investice pro seznámení nového zaměstnance s chodem společnosti. Obě investice a čas věnovaný otevření personálního oddělení by se ale společnosti několikanásobně vrátily.

6.2 Optimalizace organizační struktury

Dočasným, ale rychlým řešením by byla optimalizace v organizační struktuře společnosti (viz příloha č. 4). Současná organizační struktura společnosti je funkční. Zařazením personálního štábou do organizační struktury, by společnost mohla uklidnit vzniklou situaci a tímto krokem ušetřit čas na hledání vhodného kandidáta na místo personalisty. Odborný štáb by byl tvořen vedoucím a technickým pracovníkem z úseku plasty a vedoucím a technickým pracovníkem z úseku formy a dále osobou, která doposud zastávala funkci personalistiky, čili mzdovou účetní. Vedoucí a techničtí pracovníci by přebrali výběr zaměstnanců pro svá oddělení a také více věnovali pozornost potřebám svých podřízených. Mzdová účetní by pouze zastřešovala štáb papírovou dokumentací a byla by klíčovým člověkem v komunikaci mezi vedoucími a ředitelem společnosti. Vedoucí pracovníci by pak mohli lépe motivovat své podřízené k práci, prováděli by s nimi hodnotící pohovory a tyto informace sdělovali mzdové účetní, která by je řešila s TOP managementem a dávala zpětnou vazbu vedoucím pracovníkům. Toto řešení je časově i finančně absolutně nenáročné.

6.3 Optimalizace motivačního systému

Důležité pro zavedení fungujícího motivačního systému je znát své zaměstnance a jejich potřeby. Protože ve společnosti doposud nefunguje personální oddělení, které by tento systém nastavilo a vedlo, nefunguje ve společnosti ani žádný propracovaný motivační systém. Při nastavení motivačního systému je důležité, aby s ním byli všichni zaměstnanci seznámeni a znali všechny možnosti, jak mohou tento systém využívat a jaké jim přináší výhody. Pokud si zaměstnanci nejsou vědomi zaměstnaneckých výhod, nemohou být ani dobře motivováni. To samé platí u vedoucích pracovníků, kteří mají motivační systém, na své zaměstnance, uplatňovat. Pokud s ním nebudou dobře seznámeni, nemohou být dobrými vůdcí.

Návrh optimalizace motivačního systému:

- Peněžní odměny
- Zaměstnanecké výhody
- Nehmotné odměny

Peněžní odměny

Společnost KONFORM – Plastic, s.r.o. nemá propracovaný systém peněžních odměn, ovšem dodržuje přidělování zákonných příplatků, které jsou automaticky zaměstnancům přidělovány podle evidence jejich pracovní docházky. Výše těchto příplatků jsou definovány ze zákona a náleží zaměstnancům např. za práci přesčas, práci v noci, o víkendu, svátcích atp. Dále se zaměstnancům společnosti do mzdy promítá finanční, osobní ohodnocení, které mohou zaměstnanci dostat bud' v plné výši, pokud odvedli za celý měsíc dobrou práci. Případně se jim toto ohodnocení krátí podle procent zmetkovitosti atp.

Navrhnutá optimalizace si klade za cíl zefektivnit rozdělování odměn za určitý druh práce. S navrhnutou optimalizací budou seznámeni hlavně zaměstnanci, kteří si pak budou moci spočítat za co dostanou jakou výši odměny k základní hodinové sazbě.

Druh odměny	Výše odměny vyplácené společností (stanovené zákonem)	Optimalizace vyplácení odměn
Práce přesčas	25 % PV cca 14,25,-/hod	20,-/hod*
Práce ve svátek	100 % PV	100 %
Práce v noci	10 % PV cca 5,7,-/hod	10,-/hod*
Práce o víkendu	10 % PV cca 5,7,-/hod	15,-/hod*

* v případě 100 % odvedené práce. V ostatních případech výše odměny stanovené zákonem.

Tabulka č. 6: Optimalizace motivačního systému – Zákonné odměny

Zdroj: [29], vlastní zpracování

Zavedením nové hodnotící stupnice si budou moci zaměstnanci uvědomit, že výši jejich mzdy mohou ovlivňovat kvalitou své odvedené práce a že mohou dostat peníze navíc, za předpokladu, že jejich práce bude odvedena bez chyb, závad, zmetkovitosti atp. V takovém případě může mzda zaměstnance dosáhnout daleko jiných rozměrů. V případě nekvalitně odvedené práce zůstane zaměstnanci pouze odměna stanovená zákonem. Kontrolu nad rádně provedenou prací bude provádět vedoucí a technický pracovník, kteří rozhodnou, zda vyšší odměna zaměstnanci náleží či nikoli. Tyto informace pak předají administrativnímu pracovníku personálního štábu, který informace zaznamená a poskytne je účetnímu oddělení.

Další zavedenou finanční optimalizací jsou mimořádné odměny, které budou zaměstnanci náležet v případě splnění několika vybraných hodnotících kritérií. Dohled nad udělením prémii či nikoli budou mít opět vedoucí a technický pracovník úseku.

Hodnotící kritéria:

- Kvalita odvedené práce
- Efektivita vykonávané práce
- Pořádek na pracovišti
- Využití pracovní doby
- Schopnost ovládat základní funkce vstřikovacího stroje
- Schopnost odstranit drobnou závadu, která zapříčiní přerušení cyklu
- Zodpovědný přístup
- Ochota k práci přesčas
- Komunikace s nadřízeným, respektování příkazů

Druh mimořádných odměn	Výše odměny	Poznámka
Osobní ohodnocení	20,-/hod (3200,-/měsíc)	Krácono v případě nemoci, ředitelského volna, svátků, zmetkovitosti, atp.
Odměna za docházku	10,-/hod (1600,-/měsíc)	Vypláceno čtvrtročně. Krácono v případě neschopnosti práce, atp.
Mimořádná odměna	1000,- za prospěch firmy	Např. pomoc při odhalení podvodníka, pomoc při práci, atp. Vypláceno jednorázově.
	2000,- v případě oslav životního jubilea	Oslava padesátých narozenin. Vypláceno jednorázově.
	5000,- v případě 10 let působení u firmy	Vypláceno jednorázově.

Tabulka č. 7: Optimalizace motivačního systému – Mimořádné odměny
Zdroj: [29], vlastní zpracování

Pro získání mimořádné prémie platí několik kritérií, se kterými budou vedoucí pracovníci i zaměstnanci srozumitelně seznámeni a budou vědět, jak se mohou o mimořádné ohodnocení zasloužit. Vedoucí pracovníci pak budou mít za úkol sledovat a kontrolovat kvalitu odvedené práce a podle hodnotící stupnice kritérií budou zaměstnancům odměny

přiznány, krácený či odmítnuty. Jestliže zaměstnanec dodrží všechna požadovaná kritéria, může si tak k výplatě vydělat ještě slušnou částku. Mimořádná odměna působí více motivačně z důvodu, že se o ni zaměstnanec zasloužil sám svou příkladem.

Zaměstnanecké výhody

Dalším úspěšným motivačním prvkem jsou zaměstnanecké výhody, které nejsou penězitými odměnami, ale jsou hmotné či zážitkové, a zaměstnanec si díky nim může dopřát něco, za co by své vydělané peníze neutratil, ale rád by danou věc získal či zažil. Tyto zaměstnanecké výhody se ale vždy odráží od penězitých odměn a vůli vedení společnosti, jak je ochotné do svých zaměstnanců dále investovat, jinak než jen penězitými prostředky, které mají v motivaci největší váhu.

Společnost KONFORM – Plastic, s.r.o. zaměstnancům poskytuje příspěvek na stravu a po odpracování určité doby v zaměstnání, mají zaměstnanci nárok na pracovní oděv. Dalšími navrhovanými motivačními výhodami jsou:

- Penzijní připojištění – Zaměstnavatel poskytuje benefit zaměstnanci v podobě příspěvku na penzijní připojištění se státním příspěvkem. Zaměstnavatel zasílá zaměstnanci příspěvek na daný účet u penzijního fondu. Tento druh zaměstnanecké výhody má prospěch jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance.
- Rekreace – Zaměstnavatel může zaměstnancům poskytnout levnější či volné vstupy do wellness center, posiloven, rekreačních center, atp.
- Vzdělávání, školení
- Kultura – Poskytnutí volných vstupenek do divadel, kin, koncerty.
- Lékařské služby – Poskytnutí péče o zdraví svých zaměstnanců a jejich rodin, prostřednictvím závodního lékaře, pravidelné prohlídky, očkování, atp.
- Dovolená navíc
- Příspěvek na dopravu

Nehmotné odměny

Nehmotné odměny jako pochvala či uznání mohou být pro některé zaměstnance také velmi motivující. Tyto odměny lze poskytovat bezprostředně po výkonu, bývají velice účinné a nic nestojí. Tyto odměny však nesmí být udělovány pro nic za nic a zaměstnanec si je

musí opravdu zasloužit. Musí vědět, že odměnu dostal po právu a zaslouženě, jinak se mine účinkem.

- Ústní pochvala
- Uznání před ostatními zaměstnanci
- Písemné vyznamenání
- Vyhodnocení zaměstnance měsíce

Nehmotným motivačním prvkem může být také delegování pravomoci a odpovědnosti. Zaměstnanci se pak cítí důležitěji a snaží se projevenou důvěru oplatit stoprocentním výkonem.

6.4 Optimalizace firemní komunikace

Z dotazového šetření vyplynulo, že mají zaměstnanci zájem o kontakt a informace od vedení společnosti. Pociťují ale, že o ně vedení neprojevuje dostatečný zájem. Zaměstnanci by se také chtěli více podílet na chodu společnosti a řešit s vedením své připomínky. Pokud chtejí zaměstnanci řešit své stížnosti, mohou jít za vedoucím, od kterého se ale stížnost většinou nedostane nikam výš. Zaměstnanci společnosti by byli rádi informováni o chodu společnosti po ekonomické stránce, rádi by znali připravované změny, nové zakázky, atp.

Pro odstranění bariér v komunikaci byla navrhnuta následující opatření:

- Pravidelné porady zástupce zaměstnanců s vedením společnosti – Pro zpřístupnění vedení společnosti jejich zaměstnancům je navrhнуто pravidelné konání porad vybraného zástupce z řad zaměstnanců se zástupcem vedení společnosti. Program porad by se týkal požadavků, připomínek, případně stížností zaměstnanců, kteří by měli zpětnou reakci přímo od vedení společnosti. Z porad by existoval řádný zápis, rozdělovaly by se úkoly a dodržovalo a kontrolovalo by se jejich plnění.
- Firemní nástěnky – Firemních nástěnek má společnost několik, ale pouze dvě jsou používány a ne moc často aktualizovány. Prostřednictvím firemních nástěnek mohou být zaměstnancům sdělovány aktuální informace o chodu společnosti a zajímavosti. Vyvěšovány zápis y z porad, aby si každý zaměstnanec mohl přečíst

co se na poradě řešilo a co z dané debaty vyplynulo a následně sám kontrolovat, zda se domluvené úkoly a plány dodržují a plní. Nástěnky mohou obsahovat informace o výrobě, lisovaných výrobcích, počtech zmetků, atp. Vedoucí oddělení zde mohou zveřejňovat například nejproduktivnějšího či nejšikovnějšího zaměstnance.

- Založení firemního časopisu – Vydávání firemního časopisu je velkým krokem ke sbližení nejen zaměstnanců s vizemi, cíli a politikou společnosti. Dále i seznámení s výsledky společnosti, novými projekty, s významnými zaměstnanci či zákazníky, prezentování společných akcí, školení, úspěchů. Časopisy pak mohou dostávat i velcí zákazníci.

6.5 Optimalizace vzdělávání

Společnost zaměstnává velké množství zaměstnanců na dělnických pozicích, kteří nebývají pravidelně školeni z důvodu velké finanční náročnosti. Společnost vynakládá nejvíce finančních prostředků na školení klíčových zaměstnanců ve vedoucích funkcích, kteří školení potřebují pro kvalitní a odpovědné odvádění své práce. Neproškolení zaměstnanci na dělnických pozicích pak ale vyrábí zmetkovité výlisky, které společnost stojí nemalé peníze. Často mohou dosáhnout i daleko větších částek, než když by společnost vynaložila náklady na školení i pro dělnické profese.

Pro zpřístupnění vzdělávání zaměstnanců na všech úrovních a zkvalitnění práce dělnických pozicí, kteří pro společnost znamenají největší kapitál jsou navrhнутa následná opatření:

- Založení školícího střediska – Společnost díky zakoupení vlastní budovy získala velký prostor pro rozšiřování nejen své výroby, ale také spoustu kancelářských místností, které by nyní mohla využít pro založení školícího střediska pro všechny úrovně svých zaměstnanců. Vlastní školící středisko by společnosti přineslo nemalé výhody. Školení a zvyšování kvalifikace vlastních zaměstnanců by stála společnost nižší náklady. Díky školícímu středisku by společnost pro své zaměstnance mohla poskytovat neomezené množství knih a e-learning, podle typu pozice. Zároveň by mohla školení poskytovat jiným společnostem.
- Vzdělávací kurzy – Nabídka vzdělávacích kurzů pro své zaměstnance. Zaměstnanci by se mohli za nižší cenu účastnit například jazykových kurzů

7 Aplikace navrhované optimalizace do praxe

Aplikací navrhované optimalizace do praxe společnost získá nejen více volného času vedoucích pracovníků, kteří se budou moci věnovat rozvoji svých podřízených, ale také úsporu na financích, lepší klima ve společnosti a hlavně dobrý pocit z dobře odvedené práce. Nejdůležitější body optimalizace, viz. výše, aplikujeme do praxe pomocí navrhnutých opatření.

Hlavní aplikované optimalizace:

- Systém motivačních hodnot
- Vytvoření personálního štábku
- Vydávání firemního časopisu
- Školící středisko

7.1 Zavedení motivačního systému

Nastavení motivačního systému bude spolu s vedením společnosti monitorovat personalista. Důležitou roli v hodnocení zaměstnanců a kontrolování, zda mají zaměstnanci nárok na odměnu budou mít vedoucí pracovníci, kteří budou hodnotit odvedenou kvalitu práce zaměstnanců. Motivační systém se bude týkat nově nastavených jak finančních tak nefinančních benefitů. Zaměstnanci budou seznámeni se systémem finančních odměn, budou vědět, za co dostanou příplatky a v jaké výši a naopak v jakých případech nebudou mít na příplatky nárok.

S motivačním systémem budou zaměstnanci seznámeni na čtyřech mimořádných poradách, z důvodu vysokého počtu zaměstnanců, kterou povede jednatel společnosti a hlavní ekonomka. Vysvětlí zaměstnancům všechny výhody, které pro ně jsou připraveny, jak je mohou získat nebo jak o ně zažádat. Tyto motivační směrnice budou sepsány a vyvěšeny na nástěnku, ke které mají všichni zaměstnanci přístup. Článek o zaměstnaneckých výhodách bude vytisknán i ve firemním časopise. Zaměstnanci budou mít možnost se vyjádřit zaměstnaneckým výhodám a případně i zvolit, o které výhody mají zájem a o které nikoli.

Zaměstnanci budou moci vybírat z množství zaměstnaneckých výhod, kterými budou podle určitých kritérií odměňováni, případně na které budou mít nárok za sníženou cenu atp.

Představení benefitů:

- Penzijní připojištění
- Příspěvek na stravování
- Příspěvek na dopravu
- Vzdělávání, školení
- Dovolená navíc
- Wellness programy
- Lékařské služby

Vedoucí pracovníci také začnou odměňovat své zaměstnance systémem nehmotných odměn, které zahrnou do týdenního plánu. Každý týden bude zvolen zaměstnanec týdne, který bude pochválen, případně vyvěšen na nástěnce. Vedoucí pracovníci budou moci také rozdávat písemné uznání či poděkování.

Nehmotné benefity:

- Ústní pochvala
- Vyhlášení zaměstnance týdne
- Písemná pochvala

Celý motivační systém se bude odrážet od výkonu samotných zaměstnanců, ale také od přístupu vedoucích pracovníků, kterým najednou přibude více papírové práce se zapisováním kontrolních bodů u každého zaměstnance tak, aby jej pak mohl personalista ohodnotit finančními či nefinančními benefity. Pro ulehčení práce budou vytvořeny přehledné kontrolní archy, které bude vedoucí pracovník po každé směně odevzdávat personalistovi, či prozatímnímu zástupci, který bude vše zaznamenávat do osobních karet zaměstnance.

7.2 Vytvoření personálního štábu

K vytvoření samotného personálního oddělení nemá společnost momentálně dostatek potřebného času a informací. Vzhledem k tomu, že si ale uvědomuje vážnost situace, přistoupila na zařazení organizačního štábu ve společnosti, který bude alespoň dočasně nahrazovat potřebné personální oddělení a řešit důležité otázky týkající se lidských zdrojů společnosti. Zaměstnanci o tomto řešení budou informování prostřednictvím porad a informačních nástěnek. Personální štáb se bude skládat z vedoucího pracovníka a technického pracovníka kontroly úseku plasty a z vedoucího pracovníka a technického pracovníka kontroly úseku formy. Spolu s těmito pracovníky bude v kooperaci fungovat nově příchozí pracovnice přijatá do administrativy podniku jako pomocná síla. Tato pracovnice bude vyřizovat potřebné a nutné záležitosti s vytvářením dokumentů, následnou kontrolou, zajišťovat informovanost vedení, podkladů atp. Vybraní štábní pracovníci z každého úseku, jakožto vedoucí pracovníci, dostanou za úkol více poznávat své podřízené pracovníky a více vycházet vstřík jejich požadavkům. Personální štáb bude mít také za úkol hodnotit a motivovat zaměstnance pomocí sestaveného motivačního systému.

7.3 Pravidelné porady zaměstnanců s vedením společnosti

Pro větší kontakt řadových zaměstnanců s vedením společnosti byly do pravidelného chodu konaných výrobních porad zařazeny porady výjimečné, kterých se účastní sám majitel společnosti případně jeho zástupce v podobě hlavní ekonomky nebo technických asistentek. Tyto porady se konají s vybranými zástupci z řad zaměstnanců, kteří mohou přímo řešit své problémy s TOP managementem, u kterého měli doposud pocit, že o ně neprojevuje dostatečný zájem.

První porada, se po návrhu optimalizačního šetření, konala již v prosinci roku 2011. Zaměstnanci byli s možností těchto porad seznámeni pomocí vyvěšení této informace na nástěnkách, prostřednictvím vedoucích pracovníků a externího pozorovatele.

Z řad zaměstnanců byli samotními zaměstnanci zvoleni 4 zástupci z úseku plasty a 2 zástupci z úseku formy. Tito zástupci mají možnost se pravidelně, každé druhé pondělí v měsíci, setkávat na poradách se zástupcem vedení společnosti a s pracovníkem

personálního štábu. Z těchto porad existují zápisy. Na dodržování domluvených stanov dohlíží samotní zaměstnanci a pracovník personálního štábu.

Za dobu fungování porad se vyřešilo již několik nedorozumění, která vznikla před zahájením konání těchto porad s vedením. Zaměstnanci jsou lépe informováni o plánovaných změnách, připravovaných rekonstrukcích, nových projektech atp. Vedení společnosti má zase přehled o požadavcích svých pracovníků, ví co je momentálně nejvíce trápí a snaží se pracovat na odstranění těchto problémů.

Vyřešené požadavky:

- Rekonstrukce sociálních zařízení
- Jídelní místnost – Z důvodu, že společnost nemá prostory pro vytvoření vlastní závodní jídelny, dala zaměstnancům možnost alespoň příjemného prostředí jídelní místnosti s mikrovlnou troubou, varnou konvicí a příjemného posezení u oběda.
- Posilovna – Zde si zaměstnanci mohou zadarmo chodit mimo pracovní dobu zasportovat.

7.4 Vydaný časopisu

Vedení společnosti souhlasilo s pravidelným vydáváním časopisu pro své zaměstnance. Úkolem tohoto časopisu je vytvářet důvěryhodný obraz společnosti, předávat srozumitelnou formou její cíle a strategie, vysvětlovat změny ke kterým v průběhu činnosti dochází z důvodu vývoje trhu, v rámci boje s konkurencí, s otevřením nových projektů, přijetím nového, důležitého zákazníka. Časopis se také zaměří na samotné zaměstnance, jejich pracovní výkony, společenské akce, rozvoj, atp.

Firemní časopis bude prozatím vycházet jednou za čtvrt roku v tištěné i elektronické podobě. Tištěná podoba časopisu bude k dostání u vedoucích pracovníků a v zaměstnaneckém zázemí pracovníků. Elektronická forma pak bude pravidelně umisťována na webové stránky společnosti.

Plánované vydání prvního čísla firemního časopisu je na září roku 2012. V tuto dobu je vytvořena obsahová stránka, která je odsouhlasena vedením společnosti. Odpovědným

pracovníkem za správný chod vydávání časopisu, obsahovou stránku a korektnost uvedených článků, bude pracovník personálního štábnu. Do budoucna tuto činnost přebere personální oddělení. Na podílení se na vytváření obsahové stránky časopisu se zapojí každé oddělení společnosti.

Obsah firemního časopisu:

- Úvodní slovo majitele společnosti
- Seznámení s historií společnosti
- Seznámení s cíli a politikou společnosti
- Významné osobnosti podniku
- Významní zákazníci podniku
- Klíčoví zaměstnanci
- Nové výrobky
- Nové technologie ve výrobě

Obsahová stránka časopisu bude také záležet na daných okolnostech, ve kterých se bude zrovna společnosti nacházet. Podílet na tvorbě časopisu se budou moci i samotní řadoví zaměstnanci, kteří se tak více sblíží se společností, budou moci popisovat svou práci, své rady a řešení pro efektivnější a výkonnější práci, atp. Časopis bude obsahovat pravidelné rubriky i rubriky aktuální či občasné, které budou uveřejňovány například jen jednou či dvakrát do roka. Díky vydávání časopisu budou zaměstnanci dobře informovaní a tak motivovaní odvádět co nejlepší práci.

7.5 Vytvoření školícího systému a odborného školícího střediska

Společnost se, po doporučení optimalizačního šetření, rozhodla využít volných prostorů k založení vlastního školícího střediska pro rozvoj svých i možnosti vzdělávání cizích zaměstnanců. Založení tohoto střediska podléhá mnoha normám a přepisům, proto jeho zřízení řeší společnost ve spolupráci s odborníky na tuto problematiku s využitím dotací z fondu evropské unie. Název programu je EDUCA II. Školící středisko by mělo ve společnosti vzniknout ke konci roku 2012. Do té doby společnost přijala na návrh optimalizace určitý školící systém, podle kterého bude své řadové zaměstnance vzdělávat, bez potřeby vynaložení finančních prostředků. Tento školící systém je provozován pouze

podle zájmu řadových zaměstnanců. Na dostupných nástěnkách dostanou zaměstnanci možnost z výběru plánovaných přednášek či kurzů, které bude provádět zaměstnanec společnosti vždy na dané téma, na které se mohou zaměstnanci závazně přihlásit. Tyto přednášky a kurzy jsou pochopitelně zadarmo a konají se po pracovní době. Výhodou absolvování těchto přednášek či kurzů a zvládnutí následného testu pak bude klíčové pro výběr zaměstnance v případě, že se společnost rozhodne povyšovat či otevírat novou pracovní pozici.

První plánovaná přednáška proběhla v lednu za účasti 15 zaměstnanců. Druhá přednáška proběhla v únoru za účasti 18 zaměstnanců. V měsíci březnu proběhl praktický kurz s využitím získaných poznatků z předchozích přednášek za účasti 14 zaměstnanců. Společnost uvažuje o zpravidelnění těchto přednášek a kurzů v případě zájmu u zaměstnanců.

ZÁVĚR

Efektivní řízení lidských zdrojů a správný motivační systém je jedním z nejdůležitějších předpokladů úspěšnosti firem, jelikož je práce nejcennějším výrobním faktorem. Zaměstnanci by měli být kvalifikovaní, zkušení, práce by je měla bavit, ale také motivovat.

S pomocí domácí i zahraniční literatury byla předložená fakta prezentována v teoretickém základu. Byl vysvětlen samotný pojem personálního managementu a zdůrazněna jeho potřebnost a důležitost pro správné fungování společnosti. Dále byly představeny různé pohledy na vedení zaměstnanců v průběhu 20. století. Teoretický základ rozebírá i osobnost správného manažera a styly manažerského vedení. Zmíněny jsou motivační a hodnotící prvky. Na konec teoretického základu jsou rozebrány analýzy, které byly využívány v bakalářské práci.

V další části je představena samotná společnost a její působení na trhu. Také její poslání, filosofie, vize a politika. Zhodnoceno je i hospodaření společnosti za posledních pět let. Toto období bylo zvoleno z důvodu, že společnost před pěti lety vnesla veškerý svůj majetek do nově založené společnosti s ručením omezeným.

V praktické části je popsána spolupráce se společností a jejími zaměstnanci, prováděné analýzy a dotazové šetření. Z těchto analýz vyplynulo na povrch několik důležitých nedostatků, které se týkaly z největší části absence personálního managementu a motivačního systému. Zaměstnanci společnosti projevovali nespokojenosť s vedením, byli nemotivovaní a odváděli svou práci neefektivně. Tato atmosféra vedla až k otázce zakládání odborů, jelikož měli zaměstnanci pocit, že o ně vedení společnosti neprojevuje dostatečný zájem a neváží si jich.

Tato bakalářská práce byla vypracována na základě konkrétního požadavku společnosti KONFORM – Plastic, s.r.o. a jejím cílem tedy byla optimalizace personálního managementu, řízení lidských zdrojů a motivace zaměstnanců tak, aby už nedocházelo k výše zmíněným situacím a bylo upuštěno od případného zakládání odborů.

Bylo navrhnuuto několik optimalizačních řešení, která se již zavedla, či budou zavádět do praxe. Z důvodu nemotivovanosti zaměstnanců byla důležitou optimalizací

optimalizace motivačního systému, který se v poslední době využíval velmi málo a samotní zaměstnanci o něm neměli moc ponětí. Optimalizace byla provedena na zákonem stanovených příspěvcích a také byl zaveden zcela nový, mimořádný motivační systém, kterým budou zaměstnanci hodnoceni za určitou práci navíc, za kvalitně odvedenou práci atp. Motivační systém byl také rozšířen o systém nefinančních benefitů, které bude společnost svým zaměstnancům nabízet za výhodných podmínek. Posledním motivačním prvkem budou i nehmotné odměny jako ústní či písemná pochvala.

Z důvodu špatné komunikace mezi zaměstnanci a vedením společnosti, neznalost poslání, filosofie, vizí a politiky společnosti bylo další navrhnutou optimalizací optimalizace firemní komunikace. Nejjednodušším, ale účinným návrhem bylo využívání a aktualizace firemních nástěnek. Jelikož z analýz vyplynulo, že mají zaměstnanci pocit malého kontaktu s vedením, byly navrhnuty pravidelné porady vedení a vybraného zástupce z řad zaměstnanců, který zastupoval jejich názory, návrhy, požadavky a připomínky. Zde mohou zaměstnanci vyjádřit svůj názor přímo před vedením společnosti a nemusí mít strach, že se jejich námítky k vedení nedostanou prostřednictvím vedoucího pracovníka. Pro ještě větší přiblížení společnosti, kulturní vložku a také trochu mediální komunikace bylo navrženo založení firemního časopisu.

Poslední důležitou optimalizací byla optimalizace vzdělávacího systému. Z analýz vyplynulo, že společnost nevěnuje dostatečnou péči rozvoji svých pracovníků zejména na dělnických pozicích. Důvodem byla velká finanční i časová náročnost na proškolení více než tří-čtvrtin zaměstnanců na dělnických pozicích. Navrženo bylo tedy založení vlastního školícího střediska, kde by mohli být školeni jak zaměstnanci společnosti, tak ale i zaměstnanci jiných firem, na čemž by společnost KONFORM – Plastic, s.r.o. mohla ještě vydělávat. Dále byly navrženy i vzdělávací kurzy například cizích jazyků.

V poslední části bakalářské práce bylo řešeno zavádění navržených optimalizací do praxe jednoduchým způsobem. Po dobu působení ve společnosti bylo několik optimalizací již zavedeno a ve společnosti fungují. Jedná se hlavně o aktualizaci nástěnek, pravidelné porady vedení se zaměstnanci, některé nefinanční či finanční benefity atp. Další navržené optimalizace jsou v řešení a vedení společnosti se zabývá jejich zavedením do praxe podle doporučení bakalářské práce.

V posledních hodnotících dnech panoval ve společnosti klid a nebyly pozorovány větší neklidné situace, které by připomínaly stav společnosti v loňském roce. Zaměstnanci se zdají být klidnější a spokojenější. Dosahují lepších výsledků a snaží se dosáhnout na nejvyšší možné finanční ohodnocení za nejlépe odvedenou práci. Od zakládání odboru se zcela upustilo.

Působení ve společnosti bylo velkým přínosem pro obě strany. Zaměstnanci poznali, že vedení společnosti o ně má opravdu zájem, jen nevědělo, jak dobře ho zaměstnancům projevit. Vedení společnosti si zase uvědomilo, že stačí malá investice a zaměstnanci jejich společnosti mohou být spokojenější a podávat tak lepší pracovní výkony.

Hodnocení podniku



KONFORM - Plastic, s.r.o.
Šedesátá 5576, 761 01 Zlín

HODNOCENÍ PODNIKU

Cílem bakalářské práce byla optimalizace personálního managementu a motivačního systému v naší společnosti.

Studentka byla dobře připravená, měla velmi dobré teoretické znalosti v oblasti personálního managementu, které se snažila aplikovat v praxi, což jsme ji umožnili. Pod vedením Ing. Lancové dokázala analyzovat největší problémy v oblasti lidských zdrojů a navrhla optimalizace jak tyto problémy řešit.

Se studentkou byla velmi dobrá spolupráce, je aktivní, samostatná a ochotná spolupracovat. Její pracovní nasazení a nadšení pro danou věc bylo velmi pozitivní.

Jsme středně velká společnost a co se v teorii jeví velmi jednoduše, je někdy obtížné zavést v praxi, přesto jsme některé navržené optimalizace podle návrhu studentky již realizovali. Ostatní časově a finančně náročnější návrhy jsou pro nás inspirací do budoucna.

Zpracování této bakalářské práce na dané téma bylo pro naši společnost přínosem a celkově ji hodnotíme velmi dobře.


Josef Skopálek
jednatel



ABSTRAKT

Daniela KARASOVÁ *Personální management, řízení lidských zdrojů a motivace ve firmě KONFORM – Plastic, s.r.o.*. Kunovice, 2012. Bakalářská práce. Evropský polytechnický institut, s.r.o.

Vedoucí práce: Ing. Hana Lancová

Klíčová slova: Personální management, řízení lidských zdrojů, motivace

Cílem bakalářské práce je nalezení vhodné optimalizace personálního managementu, správné řízení lidských zdrojů a dobrou motivaci pracovníků ve společnosti KONFORM – Plastic, s.r.o.. V práci je diskutováno několik pohledů na řízení lidských zdrojů v průběhu 20. století, které slouží jako odrazové můstky při volení správné optimalizace. Současně se práce zabývá profilem osobnosti manažera a styly manažerského řízení. Důležitým prvkem bakalářské práce je poznání zaměstnancových potřeb a umění jejich uspokojení. Zahrnuto je také hodnocení, odměňování a vzdělávání pracovníků, což vše souvisí s jejich motivací. Práce analyzuje současný stav společnosti a navrhuje vhodné optimalizace k řešení vzniklé, neklidné situace.

ABSTRACT

Daniela KARASOVÁ Personal management, managing of human resource and motivation in company KONFORM – Plastic, Ltd.. Kunovice, 2012. Bachelor Thesis. European Polytechnic Institute Ltd., Kunovice

Supervisor: Ing. Hana Lancová

Key words: Personal management, managing of human resource, motivation

The aim of this Bachelor Thesis is to find a proper optimization of the personnel management, human resources management and a good motivation of the staff in the company KONFORM – Plastic, Ltd. In this bachelor thesis there are discussed several perspectives on human resource management in the 20th century, which serve as springboards for the elected correct optimization. This work deals with the personality profile and executive and managerial styles of management. An important element of the thesis is to understand the employee's needs and their satisfaction. Included are an assessment, renumeration and training of staff, all of which are related to their motivation. The thesis analyzes the current state of society, and suggests what is appropriate to deal with this optimization, in this turbulent situation.

Literatura

Knihy, monografie:

- [1] ŘEZÁČ, J. *Moderní management: Manažer pro 21. století*. 1. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2009. 400s. ISBN 978-80-251-1959-4
- [2] KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o., 1996. 200s. ISBN 80-7169-206-9
- [3] BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vydání. Praha: Computer Press, a.s., 2008. 113s. ISBN 978-80-251-2235-8
- [4] LEŠINGROVÁ, R. *Baťova soustava řízení*. 3. vydání. Zlín: Lešingrová Romana, 2010. 256s. ISBN 978-80-903808-9-9
- [5] BAŤA, T. *Úvahy a projekty*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2002. 220s. ISBN 80-7318-103-7
- [6] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 272s. ISBN 978-80-247-2690-8
- [7] GUINN A., KRATOCHVÍL O., MATUŠTÍKOVÁ I. *Strategický management malých a středních podniků*. Kunovice: EPI, s.r.o., 2007. 139s. ISBN 978-80-7314-125-7
- [8] SCHOLLEROVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9
- [9] POPESKO, B. *Moderní metody řízení nákladů*. 1.vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2974-9
- [10] HELLER, R. *Jak motivovat druhé*. 1. vydání. Praha: Nakladatelství Slováry, s.r.o., 2001. 72s. ISBN 80-7209-328-2
- [11] HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 128s. ISBN 978-80-247-2475-1
- [12] DRUCKER, P. *Efektivní vedoucí*. 2. vydání. Praha: Management Press 1, 1992. 127s. ISBN 80-85603-02-0
- [13] ALLEN, R.E. *Pů a management*. 1. vydání. Praha: Volvo Globator, 1998. 121s. ISBN 80-7207-171-8
- [14] MEDLÍKOVÁ, O. *Jak řešit konflikty s podřízenými*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 136s. ISBN 978-80-247-1732-6

- [15] ADAIR, J. *100 TIPŮ, JAK ÚSPĚŠNĚ ŘÍDIT A VÉST LIDI*. 1. vydání. Praha: CP Books, a.s., 2005. 130s. ISBN 80-251-0529-6
- [16] MEIER, R. *Úspěšná práce s týmem*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 160s. ISBN 978-80-247-2308-2
- [17] EVANGELU, J.E. *Diagnostické metody v personalistice*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 176s. ISBN 978-80-247-2607-6
- [18] PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. 156s. ISBN 80-247-0403-X
- [19] ŠULER, O. *100 klíčových manažerských technik komunikování, vedení lidí, rozhodování a organizování*. 1. vydání. Praha: Computer Press, a.s., 2009. 305s. ISBN 978-80-251-2173-3
- [20] KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o., 1996. 200s. ISBN 80-7169-206-9
- [21] NELSON, B. *1001 způsob jak motivovat zaměstnance*. 1. vydání. Praha: Pragma, 2009. 205s. ISBN 978-80-7205-776-4
- [22] THOMSON, R. *Řízení lidí*. 1.vyd. Praha: Nakladatelství ASPI, a.s., Wolters Kluwer, 2006. 249 s. ISBN 978-80-7357-267-9
- [23] FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 98 s. ISBN 978-80-247-2128-6
- [24] HESKOVÁ, M. a kol. *Category management*. Praha: Profess Consulting, s.r.o., 2006. 184 s. ISBN 978-80-7259-049-0
- [25] SELDEN, B. *What to do when you become the Boss: How new managers become successful managers*. USA : Outskirts Press, Inc., 2008. 279 s. ISBN 978-1-4327-1428-4
- [26] McCLAIN, ROMAINE, D. *Everything managing people book*. 2nd Edition, Avon: F+W Publications, Inc., 2007. ISBN 978-1-59869-143-6
- [27] HUNDSAKER, ALESSANDRA, P.A.J. *The Art of managing people*. 1st Edition, New York : Simon & Schuster, Inc., 1986. ISBN 0-671-62825-9

Nepublikované zdroje, interní zdroje:

- [28] KLEPÁČOVÁ, E. *Příručka jakosti*. Zlín, 2008. 35 s. Příručka jakosti. KONFORM – Plastic, s.r.o.
- [29] KARASOVÁ, I. *Hospodářské výsledky firmy 2005 - 2011*. Zlín, 2011. 3 s. KONFORM – Plastic, s.r.o.

Seznam zkratek

s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
FO	Fyzická osoba
atd.	a tak dále
atp.	a tak podobně
PV	průměrný výdělek
THP	Technicko-hospodářský pracovník

Seznam obrázků, grafů, tabulek

Tabulka č. 1: Teorie „Z“

Tabulka č. 2: Modelový příklad interního profilu společnosti KONFORM – Plastic, s.r.o.

Tabulka č. 3: PEST analýza vnitřního prostředí společnosti

Tabulka č. 4: SWOT analýza celkového prostředí společnosti

Tabulka č. 5: SWOT analýza personálního managementu

Tabulka č. 6: Optimalizace motivačního systému – Zákonné odměny

Tabulka č. 7: Optimalizace motivačního systému – Mimořádné odměny

Graf č. 1: Výnosy za vlastní výrobky a služby

Graf č. 2: Podíl výkonové spotřeby k tržbám a výnosům

Graf č. 3: Osobní náklady

Graf č. 4: Zisk před zdaněním

Graf č. 5: Struktura zaměstnanců

Seznam příloh

Příloha č. 1: ISO 9001

Příloha č. 2: ISO/TS 16949

Příloha č. 3: Organizační struktura podniku

Příloha č. 4: Optimalizace organizační struktury

Příloha č. 5: Dotazník

Příloha č. 1: ISO 9001

CERTIFIKÁT

Norma: ČSN EN ISO 9001:2009
Reg. číslo certifikátu: 01 100 528 050301

Certifikační orgán TÜV International s.r.o. – COTI
Unternehmensgruppe TÜV Rheinland / Berlin-Brandenburg
potvrzuje:

Držitel certifikátu:



KONFORM - Plastic, s.r.o.
Šedesátá 5576
760 01 Zlín

Oblast platnosti:

Výroba, montáž a prodej plastových dílů, konstrukce a výroba
vstřikovacích nástrojů

Auditem, zpráva č. 528 CZ 685, bylo prokázáno splnění požadavků
normy ČSN EN ISO 9001:2009.

Platnost:

Tento certifikát je platný od 15.11.2011 do 14.11.2014.

Praha, 5.12.2011

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Kubínová".

Ing. Zuzana Kubínová

Certifikační orgán TÜV International s.r.o.
Washingtonova 5 · 110 00 Praha 1
Česká republika



www.tuv.com

TÜVRheinland®
Precisely Right.

Příloha č. 2: ISO/TS 16949

Certifikát

Prověřeno dle normy **ISO / TS 16949:2009**

(třetí vydání, 2009-06-15)

Reg. číslo certifikátu
Certifikát IATF č.

01 111 055425
0131137

TÜV Rheinland Cert GmbH potvrzuje:

Držitel certifikátu:



KONFORM-Plastic, s.r.o.

Šedesátá 5576
CZ - 760 01 Zlín

Oblast platnosti:

Výroba plastových dílů pro automobilový průmysl

- bez návrhu a vývoje produktu -

Auditem, zpráva č. 055425 bylo prokázáno splnění požadavků
normy ISO /TS 16949:2009.

Následné auditu budou provedeny do 02-09 (dd.mm).

Platnost:

Tento certifikát je platný od 09.12.2011 do 08.12.2014.

2011-12-14

R. Schoop

TÜV Rheinland Cert GmbH
Am Grauen Stein 51105 Köln
Deutschland

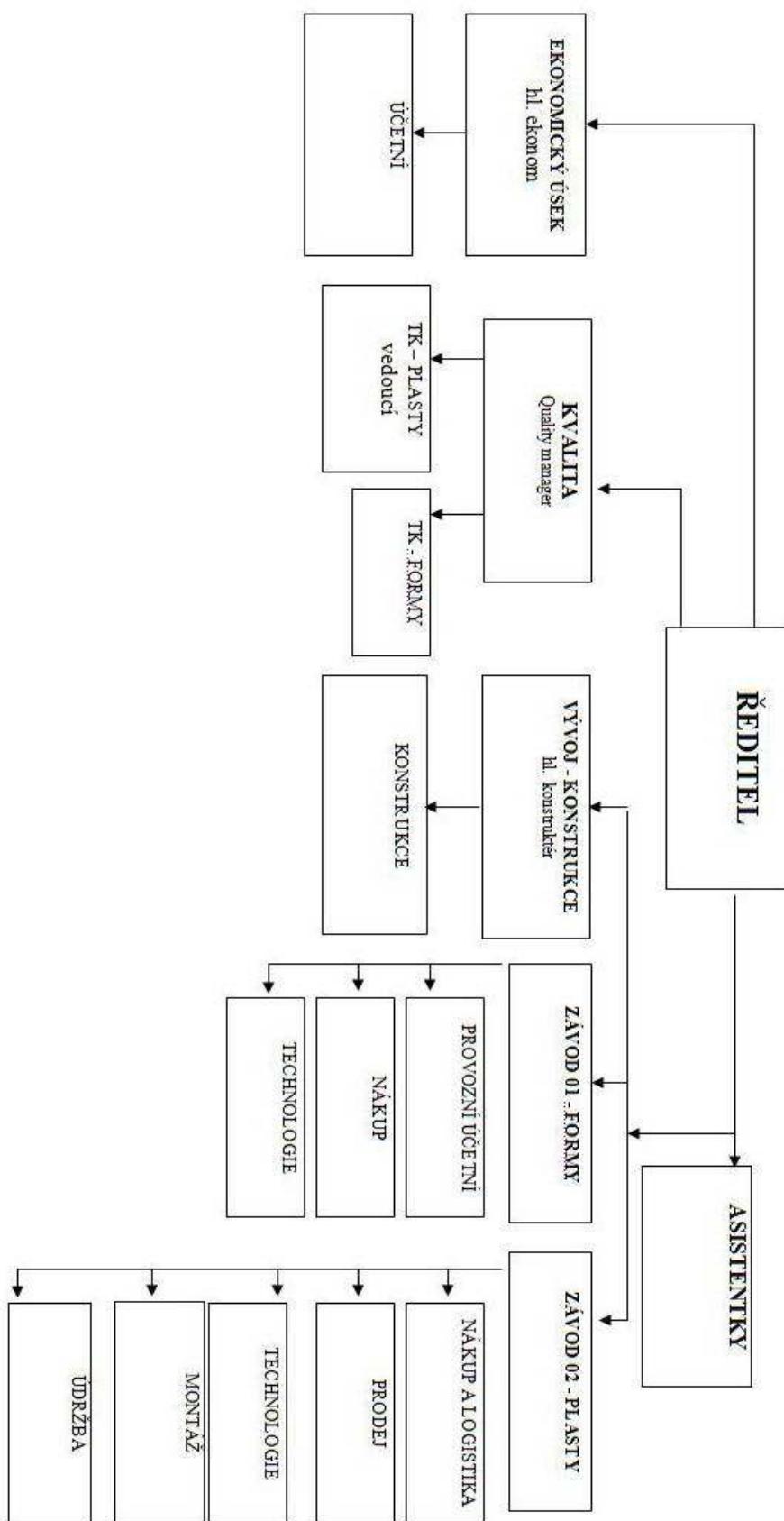


2-IAO-QMC 01003

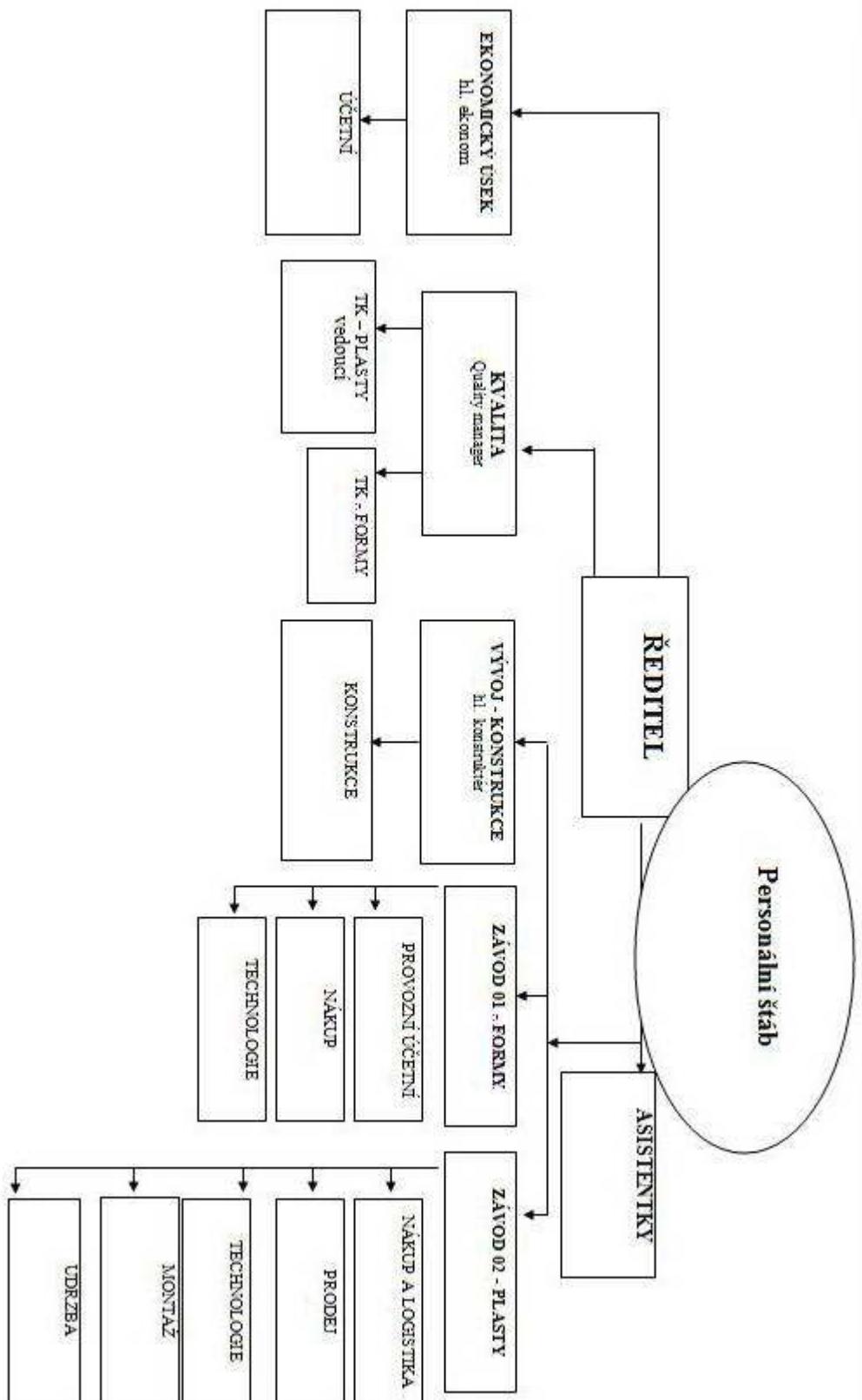
www.tuv.com

 **TÜVRheinland®**
Precisely Right.

Příloha č. 3: Organizační struktura podniku



Příloha č. 4: Optimalizace organizační struktury



Příloha č. 5: Dotazník

Průvodní dopis k dotazníku

Dobrý den,

jmenuji se Daniela Karasová a provádím ve společnosti KONFORM - Plastic, s.r.o. hodnocení personálního managementu a motivace pro svou bakalářskou práci. V návaznosti na pár rozhovorů, které jsem se zaměstnanci společnosti vedla, jsem sestavila následující dotazník.

Dotazník je anonymní a bude sloužit výhradně pro účely bakalářské práce. Díky dotazníku budu moci navrhnut optimalizaci a řešení pro personální management, aby byl účinnější a lépe fungoval pro Vás, dotazované zaměstnance.

Prosím o samostatné a pravdivé vyplnění a o Váš názor na vedení společnosti, komunikaci a vztahy mezi zaměstnanci a vedením.

Předem děkuji za spolupráci.

Daniela Karasová

Dotazník

Pohlaví:

- Muž
- Žena

Věk:

- 18 – 23
- 24 – 30
- 30 – 40
- 40 – více

Dosažené vzdělání:

- Základní
- Vyučen
(uveďte zaměření: _____)
- Vyučen s maturitou
(uveďte zaměření: _____)
- Střední odborná škola s maturitou:
(uveďte zaměření: _____)
- Vyšší odborná škola
(uveďte zaměření: _____)
- Vysoká škola – BC.
(uveďte zaměření: _____)
- Vysoká škola – Ing., Mgr., jiné...
(uveďte zaměření: _____)

Pracovní pozice, na které jste nyní zaměstnáni:

Blok otázek číslo 1: Působení ve společnosti

1. Jak dlouho pracujete u společnosti KONFORM - Plastic, s.r.o.?
 - a) Méně než jeden rok
 - b) 1 – 2 roky
 - c) 2 – 5 let
 - d) 6 – více let
2. Jste spokojeni se svou pozicí a baví Vás práce, kterou vykonáváte ve společnosti KONFORM - Plastic, s.r.o.?
 - a) Ano jsem a práce mě baví
 - b) Ne, práce mě nebaví

3. Víte o možnostech kariérního postupu u společnosti KONFORM - Plastic, s.r.o.?
- a) Ano
 - b) Ne

Blok otázek číslo 2:
Ohodnocení

4. Jste na své pozici spokojen s platovým ohodnocením?
- a) Ano
 - b) Ne
5. Jakou pracovní dobu vykonáváte?
- a) Jednosměnný provoz 6:00 – 14:00
 - b) Třísměnný provoz
 - c) Jiný: _____
6. Jste s touto pracovní dobou spokojeni?
- a) Ano
 - b) Ne
7. Vykonáváte práci přesčas?
- a) Ano
 - b) Ne
8. Z jakého důvodu nejčastěji vykonáváte práci přesčas? (Můžete označit více odpovědí).
- a) Práce přesčas je nucena od vedoucích pracovníků
 - b) Nestihám normu
 - c) Dodělávám práci za někoho jiného
 - d) Nahrazuji volno
 - e) Jiná odpověď: _____

9. Je podle Vás přesčas dobré zaplacený?
- a) Ano
 - b) Ne

Blok otázek číslo 3:
Vztahy na pracovišti

10. Jaký vztah máte s nadřízenou osobou?
- a) velmi dobrý
 - b) dobrý
 - c) neutrální
 - d) špatný – pocitují zneužívání pravomocí

11. Jak hodnotíte vztahy na pracovišti?
- a) velmi dobré
 - b) dobré
 - c) neutrální
 - d) špatné
12. Vytvořil(a) jste si mezi ostatními zaměstnanci kamarádský vztah?
- a) Ano
 - b) Ne
13. Chodíte do práce rádi?
- a) Ano, do práce se těšíme.
 - b) Docela ano.
 - c) Chodím do práce, protože musím.
 - d) Do práce se netěšíme, každý den je pro mě utrpením.
14. Cítíte se být motivováni od svého přímého nadřízeného?
- a) Ano
 - b) Ne
15. Jak byste chtěli být motivování?
- a) Finanční ohodnocení
 - b) Hmotné dáry, poukázky na sportování
 - c) Více volna
 - d) Pochvala – Ústní pochvala před ostatními zaměstnanci

Blok otázek číslo 4: Získávání informací

16. Dává Vám vedoucí pracovník potřebné informace k Vaší každodenní práci?
- a) Ano
 - b) Ne
17. V případě, že nemáte úplné informace, víte, kde si potřebné informace najít, nebo za kým jít, aby Vám je poskytl?
- a) Ano
 - b) Ne
18. Zdá se Vám, že máte málo informací k plnohodnotnému výkonu své práce?
- a) Ano
 - b) Ne
19. Máte dostatek informací o chodu celého podniku?
- a) Ano
 - b) Ne
20. Chtěli byste být lépe informování o hospodaření společnosti?
- a) Ano
 - b) Ne

21. Jakým způsobem?
- a) Firemní nástěnky
 - b) Firemní časopis
 - c) Firemní porady s vedením společnosti
22. Máte možnost komunikace s vrcholovým managementem společnosti, ředitelem?
- a) Ano
 - b) Ne
23. Máte pocit, že vrcholový management neví, co se děje ve vašem oddělení?
- a) Ano
 - b) Ne
24. Přáli byste si více komunikovat s vrcholovým managementem?
- a) Ano
 - b) Ne
25. Jakým způsobem?
- a) Přes zvoleného zástupce na poradách
 - b) Každý sám osobně
26. Jak často?
- a) Jednou za týden
 - b) Jednou za měsíc
 - c) Jednou za půl rok
 - d) Jinak:
-

**Blok otázek číslo 5:
Motivace a vzdělávání**

27. Jste na své pozici pravidelně školen?
- a) Ano
 - b) Ne
28. Myslíte, že je ve vaší funkci pravidelné školení nutné?
- a) Ano
 - b) Ne
29. Přáli byste si být proškolováni?
- a) Ano
 - b) Ne