

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Životní cyklus zaměstnance ve firmě

Life cycle of an employee in a company

Ondřej Parák

Plzeň 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Životní cyklus zaměstnance ve firmě“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 22. 8. 2022

v. r. Ondřej Parák

Rád bych poděkoval vedoucí bakalářské práce paní Mgr. et Mgr. Petře Špačkové za pomoc, cenné rady, poskytnuté konzultace, vstřícnost a odbornost vedení při tvorbě bakalářské práce. Dále děkuji společnosti AVAPS s.r.o. za možnost vypracování bakalářské práce. Jmenovitě Ing. Ivaně Novotné, za ochotu a pomoc při organizaci rozhovorů a za poskytnutí potřebných materiálů.

Obsah

ÚVOD	7
1 ŽIVOTNÍ CYKLUS ZAMĚŠTNANCE	8
1.1 NÁBOR ZAMĚŠTNANCŮ	10
1.1.1 <i>Oslovení uchazečů</i>	11
1.1.2 <i>Formulace oslovení</i>	11
1.1.3 <i>Výběr a získávání zaměstnanců</i>	12
1.1.4 <i>Kritéria výběru.....</i>	14
1.2 ADAPTACE A ROZVOJ ZAMĚŠTNANCE	14
1.2.1 <i>Adaptace</i>	14
1.2.2 <i>Uvádění nových pracovníků do organizace.....</i>	15
1.2.3 <i>Rozvoj zaměstnance.....</i>	15
1.2.4 <i>Identifikace vzdělávacích potřeb.....</i>	16
1.2.5 <i>Firemní vzdělávání</i>	17
1.2.6 <i>Metody firemního vzdělávání.....</i>	17
1.2.7 <i>Hodnocení efektu vzdělávání</i>	19
1.3 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	19
1.3.1 <i>Hodnoty řízení pracovního výkonu.....</i>	20
1.3.2 <i>Význam a chápání výkonu.....</i>	21
1.3.3 <i>Proces řízení pracovního výkonu</i>	22
1.3.4 <i>Hodnocení zaměstnanců</i>	23
1.3.5 <i>Systémy hodnocení</i>	24
1.3.6 <i>Vedení hodnotícího rozhovoru</i>	25
1.3.7 <i>Kritéria hodnocení</i>	27
1.4 BENEFITY A MOTIVACE	27
1.4.1 <i>Odměňování pracovníků</i>	27
1.4.2 <i>Benefity</i>	28
1.4.3 <i>Motivace</i>	29
1.5 UKONČENÍ.....	32
1.5.1 <i>Důvod odchodu lidí.....</i>	32
1.5.2 <i>Fluktuace.....</i>	33
1.5.3 <i>Skončení pracovního poměru</i>	34
2 PŘEDSTAVENÍ FIRMY AVAPS S.R.O.	35
2.1 HISTORIE FIRMY.....	35
2.2 MISE A VIZE FIRMY	36
2.3 SOUČASNÁ SITUACE FIRMY.....	36
3 VÝZKUM ŽIVOTNÍHO CYKLU ZAMĚŠTNANCE VE FIRMĚ	39
3.1 CÍL VÝZKUMU.....	39
3.1.1 <i>Dílčí cíle</i>	39
3.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY	39
3.3 DRUH VÝZKUMU A METODA	41
3.4 ORGANIZACE VÝZKUMU	41
3.5 RESPONDENTI ROZHovorŮ	42
3.6 VÝSLEDKY ROZHovorŮ	43
3.6.1 <i>Současná obeznámenost firmy s tématem životní cyklus zaměstnance</i>	43
3.6.2 <i>Nábor zaměstnance</i>	43
3.6.3 <i>Adaptace a rozvoj zaměstnanců</i>	44
3.6.4 <i>Řízení pracovního výkonu.....</i>	46
3.6.5 <i>Benefity a motivace.....</i>	49
3.6.6 <i>Ukončení</i>	50
4 ANALÝZA VÝSLEDKŮ A NÁVRH OPATŘENÍ	52

4.1	GAP ANALÝZA.....	52
4.2	IMPLEMENTAČNÍ KARTY.....	55
ZÁVĚR		60
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....		61
SEZNAM TABULEK		64
SEZNAM OBRÁZKŮ		65
SEZNAM PŘÍLOH.....		66
Přílohy		
Abstrakt		
Abstract		

Úvod

V průběhu posledních pár let se firmy začaly více uvědomovat důležitosti kvalitních zaměstnanců. Nestačí mít jen dobrý produkt a umět přitáhnout zákazníky. Důležitou součástí dobře fungujícího podniku jsou zaměstnanci. Pokud bude vedení podniku pečovat o své pracovníky, kteří budou spokojeni, tak poroste celá firma. Manažeři se starají o své podřízené a pokouší se vytvářet ideální pracovní podmínky pro dosažení maximálního výkonu podniku. Každý manažer by měl být obeznámen s tématem životní cyklus zaměstnance, aby mohl systematicky plánovat a rozvíjet každého jedince ve firmě. Vše začíná od prvního kontaktu, kdy firma oslovuje uchazeče o práci. Podnik je schopný ovlivnit rychlost začlenění pracovníka do pracovního procesu a kolektivu. Po úspěšné adaptaci začíná rozvoj pracovníka. Vedení pracovníky motivuje a hodnotí jejich výkony. Cílem podniku je, aby zaměstnanci podávali co nejvíce efektivní výkon a pomohli k prosperitě firmy. Celý cyklus je zakončen rozvázáním pracovního poměru se zaměstnancem. Proto je třeba, aby byl podnik připravený na odchod pracovníků a dokázal zvládat nepříjemné situace.

Pro bakalářskou práci byla vybrána firma AVAPS s.r.o., která má hlavní sídlo nedaleko Prahy v obci Klecany. Jedná se o rodinnou firmu s dlouholetou tradicí, která se neustále rozvíjí. Podnik vyvíjí, vyrábí a distribuuje roletové požární uzávěry a kouřové zábrany. Firma je ve svém oboru jednička na tuzemském trhu a dále poskytuje své služby v dalších devíti evropských zemích.

Cílem práce bylo zjistit současné postupy v životním cyklu zaměstnance ve zvolené firmě a na základě získaných informací z rozhovorů se zaměstnanci a vedením společnosti navrhnout opatření ve formě implementačních karet. Bakalářská práce zpracovává téma „Životní cyklus zaměstnance ve firmě“ z pohledu chodu firmy. Teoretická část představuje zvolené téma a popisuje jednotlivé fáze. Praktická část popisuje současný stav firmy a její historii. Následně je představen výzkum, kdy pro získání potřebných informací byla zvolena metoda rozhovorů. Rozhovory byl připraven na základě poznatků z teoretické části. Respondenti byli vybráni ze všech úrovní podniku. Výsledky jsou zaznamenány a interpretovány. Poslední kapitola zhodnocuje situaci ve firmě a představuje návrhy opatření v podobě implementačních karet.

1 Životní cyklus zaměstnance

Životní cyklus zaměstnance je model, který vyjadřuje jednotlivé fáze, kterými prochází zaměstnanec v průběhu jeho působení ve firmě. Každá fáze má jistá specifika, která definují moment v celém cyklu. Základní rozdělení fází je nábor, adaptace a rozvoj zaměstnance, řízení pracovního výkonu, benefity a motivace, ukončení. Model životního cyklu zaměstnance se cíleně podobá cestě zákazníka. Hlavní myšlenkou návrhu modelu je skutečnost, že zkušenost zaměstnanců je stejně hodnotná jako zkušenost zákazníků. Pokud chce firma využít plný potenciál zaměstnanců musí s ním systematicky pracovat a rozvíjet jejich schopnosti. Společnost by měla vyvíjet stejné úsilí v analýze potřeb svých zaměstnanců, stejně tak jako v případě potřeb zákazníků, aby měla jak mezi zákazníky, tak pracovníky dobrý ohlas.

Životní cyklus výrobku má určité fáze, kdy firma napřed produkt vyvíjí a po vytvoření ho zavádí na trh. Výrobek potřebuje v počátku investice, aby se stal výtěžným. Po určité době na trhu investice do výrobku klesají a při správném řízení může být výtěžný ještě dlouhou dobu. Podobně tomu ve v případě zaměstnanců. Lze použít životný cyklus výrobku, jako rámec převedený na zaměstnance. Lidé by neměli být řízeni jako výrobek, ale použitím metody životního cyklu na zaměstnance je prospěšné. Ihned po přijetí si zaměstnanec musí najít produktivní pozici ve firmě. F8ze růstu je období, kdy si jedinec automatizuje úkony a zrychluje tak svou práci. Díky procesům učení se stává produktivnější a cennější pro společnost. Po dosažení určité úrovně znalostí se zaměstnanec nachází ve fázi zralosti a přichází období možné stagnace. V tento okamžik nastanou dvě možnosti, kdy práce pro zaměstnance bude stereotypní a jeho výkony začnou upadat, nebo se kariérně posune a bude mít možnost nového růstu (Smither, 2003)

V dnešní době se ve více firmách vyskytuje speciálních oddělení pro práci s lidskými zdroji (personální oddělení, human resources – HR department), které mají za úkol pečovat o zaměstnance po dobu jejich pobytu ve firmě. V počtu fází se odborníci neshodují. Každý zaměstnanec si projde stejnými procesy v životním cyklu zaměstnance, ale přesné rozdělení fází se liší.

Každá fáze je důležitá a v ideálním případě pracovník projde celým životním cyklem zaměstnance. Tento cyklus se v pracovním životě opakuje a záleží na jednotlivcích jak často. Studie zabývající se psychologií pracovníků poukazují na to, že pravidelné střídání pracovních pozic pomáhá předejít stereotypu a různým problémům, které mohou v pracovním životě nastat. Příkladem může být syndrom vyhoření, který nastává ve chvíli, kdy dlouhodobě zaměstnanec není spokojen a práce se pro něj stává stereotypní. V případě syndromu vyhoření klesá výkonost jedince a zároveň jeho spokojenost. Důvod proč by se firmy měli zajímat o téma životní cyklus zaměstnance je poskytnutí ideálních podmínek pro pracovníky, kteří následně budou pracovat efektivně a společně s jejich rozvojem se bude rozvíjet i společnost samotná.

Pokud předchozí fáze proběhla úspěšně a byla podepsána smlouva, tak nastává druhá fáze, kterou je samotný nástup do společnosti. V této fázi se určuje, jak zapadne zaměstnanec do života firmy a jak rychle se adaptuje. Důležitý je první dojem, ten může mít velký vliv na začlenění do kolektivu ve firmě. Firma pečuje o své nové zaměstnance například tím, že proběhne jejich uvítání a seznámení s pracovním prostředím. Pracovník se adaptuje a zaučuje. Cílem firmy je v této fázi, aby si pracovník rychle zvykl a zapojil se do provozu. (Bednář, 2013) K urychlení adaptace pracovníka by firma měla mít vytvořený adaptační program a program orientace. Je to program se vzdělávacími aktivitami. (Taušl Procházková, 2017)

Po úspěšném začlenění a adaptaci nastupuje fáze výkonu práce. Tato fáze ve většině případů zabere nejdelší období ze všech. Je to období, kdy pracovník investuje čas a úsilí k vykonávání práce ve firmě. V tomto období se stále firma stará o své zaměstnance, které chce neustále rozvíjet a udržovat spokojené. Proto společnosti nabízejí školení, externí kurzy a jiné benefity pro zaměstnance. Pokud zaměstnanec bude splňovat požadavky, bude bezproblémový a bude se dále vzdělávat, může být povýšen a začít se posouvat kariérně ve firmě. Kariérní postup motivuje zaměstnance zlepšovat své výkony a sebevzdělávat se. (Bednář, 2013)

Důležitou částí životního cyklu je motivace a odměňování pracovníka. Firma by měla neustále motivovat své pracovníky. „Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali.“ (Bláha et al., 2016) Pokud je pracovník motivovaný a vidí smysl své práce, tak dokáže podávat lepší výkony. Pracovníky nelze motivovat jen finanční odměnou, protože to už v dnešní době není

dostačující. Firma by se měla snažit dávat zaměstnanci cíle a odměňovat ho za naplnění těchto cílů. Velmi silným motivačním prvkem je mise firmy a závisí na vedení, jak bude prezentovat tuto myšlenku zaměstnancům a apelovat na její plnění. Co se týče odměňování je zde více druhů odměn. Příkladem může být jednorázový finanční bonus nebo například odměna v podobě víkendového pobytu za mimořádné výkony. Důležitá je i ústní pochvala a povzbuzení zaměstnance za odvedenou práci.

Poslední fáze životního cyklu zaměstnance je odchod. Dříve či později nastane chvíle, kdy pracovník dostane lepší nabídku, nebo bude potřebovat změnit prostředí a odvětví, kde pracuje. Další možnost je i odchod do důchodu. Iniciovat tuto fázi může i firma, pokud nebude spokojena s kvalitou odvedené práce od zaměstnance. Velmi důležité je, jak to obě strany ukončí a jak se k tomu postaví. Ideální je dohoda obou stran a případná domluva na setrvání na pozici, než seženou náhradu a pokud odchod iniciovala společnost, tak nabídka odstupného (Bednář, 2013).

1.1 Nábor zaměstnanců

První fáze celého životního cyklu je nábor zaměstnance. Trvá od prvního kontaktu mezi podnikem a pracovníkem. Končí ve chvíli, kdy je podepsána pracovní smlouva. Koubek (2015) popisuje získávání pracovníků jako cílenou aktivitu, která zajišťuje dostatečný počet uchazečů na volné pracovní místo v organizaci. Dalšími kritérii jsou přiměřené náklady a zajištění pracovníků v potřebném termínu. Jsou nabízena volná místa a následně se zaměřuje na uchazeče, o kterých se firma snaží získat co nejvíce informací. Vše musí být organizačně a administrativně zajištěno.

Pokud firma bude zvyšovat povědomí o své práci, zvýší tak šanci na získání nových talentů. Velmi důležitá je i reputace firmy. Pokud firma disponuje dobrým ohlasem s příjemnou firemní kulturou, její aktuální zaměstnanci se budou zmiňovat svým známým, kteří tak budou šířit povědomí o této firmě. Nábor nastane ve chvíli, kdy se firmě vytvoří potřeba obsadit pracovní pozici. Pro úspěšný výběr je vhodné využití co nejvíce zdrojů. První možnost je požádat své stávající zaměstnance o doporučení. Specifikované požadavky na pracovní pozici zkvalitní možnost výběru vhodného pracovníka. (SpringHR, 2020)

1.1.1 Oslovení uchazečů

Oslovení potenciálních uchazečů o volnou pozici je první kontakt s firmou. Pokud chce společnost získávat co nejvíce kvalifikovaných pracovníků, je potřeba oslovit dostatečné množství vhodných kandidátů. Dnešní doba nabízí v tomto směru téměř neomezené možnosti. Když společnost dokáže vhodně investovat finance a čas, může tím předejít mnoha problémům spojených s oslovením vhodných kandidátů. Nejvíce tradiční způsob oslovení je inzerát. Inzerát je třeba správně zpracovat a důkladně popsat, které pracovníky firma hledá a co nabízí.

Další možnost je doporučení. Uchazeči mohou chodit na základě doporučení od známých, kteří se zmínili o nabídce práce ve firmě. Tito uchazeči disponují informacemi o činnosti firmy a firemním prostředí. Takto oslovení pracovníci jsou více motivovaní k získání pracovního místa.

V neposlední řadě je u více odborně specializovaných firem i běžné „přetahování“ zaměstnanců od konkurence. Pokud společnost potřebuje na pozici vysoce kvalifikované pracovníky, může využít ostatní firmy s podobným zaměřením a přeplatit, či jinak přesvědčit jejich zaměstnance. V takovém případě je potřeba přijít s nabídkou, která bude bezkonkurenční. Jedná o typ zaměstnance, který je pro firmu důležitý a může přispět k jejímu rozvoji. Je dobré si předem zjistit, jaké podmínky má pracovník v současné firmě a provést kalkulaci, zda se investice do pracovníka vyplatí. Pokud ano, tak ho firma kontaktuje a naplánuje osobní schůzku. Osobní kontakt je důležitý, aby firma zdůraznila velký zájem o jedince a posílila přesvědčivost nabídky.

1.1.2 Formulace oslovení

Při získání zaměstnanců je třeba v první řadě dostat do povědomí, že firma poptává zaměstnance. Sestaví nabídku, která je nejdůležitější k navázání kontaktu s potenciálním uchazečem. Nabídka by měla formulovat o který druh zaměstnání se jedná, krátký popis organizace a jaké jsou možnosti, podmínky a požadavky (Šikýř, 2016).

„Smysluplně formulovaná a uveřejněná nabídka zaměstnání by měla zajistit určitou „autoselekcí“ potenciálních uchazečů o zaměstnání. To znamená, že nabídka zaměstnání musí potencionálním uchazečům o zaměstnání umožnit samostatně posoudit povahu, požadavky a podmínky vykonávané práce a samostatně se rozhodnout, zda jsou vhodnými uchazeči o zaměstnání, kteří se mohou o zaměstnání úspěšně ucházet. Významně to zvyšuje efektivnost získávání zaměstnanců.“ (Šikýř, 2016, s. 100)

Popis pracovního místa by měl obsahovat důležité body, které se týkají každodenního vykonávání práce na dané pozici. Popis pracovní pozice definuje účel pozice. Dále je vhodné uvést vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Popis dále obsahuje stanovenou mzdu za odvedenou práci a délku pracovní doby. Místo výkonu práce je potřeba uvést, aby nedošlo k nedorozumění, pokud firma má továrnu mimo sídlo firmy a jsou od sebe více vzdálené, může se naskytnout problém s pochopením, kde přesně bude pracovník umístěn. Bonusem je uvedení informací o kariéře a růstu pracovníka. Takto zpracovaný popis pozice, zajistí dostačenou informovanost uchazeče. Firma může uvést i speciální požadavky na uchazeče, aby více specifikovala požadavky na danou pozici. (Armstrong & Taylor, 2015)

1.1.3 Výběr a získávání zaměstnanců

V menších podnicích, je struktura firmy rozdělená do menších pracovních týmů, proto je vhodné nechat rozhodovat o výběru vedoucího oddělení. Koubek (2011) uvádí, že je vhodné spolupracovat s externisty, ale na rozhodnutí o přijetí by měli podílet vedoucí pracovník a ředitel, kteří přihlédnou na doporučení od externisty. Externistou může být personální agentura, která obstarává kompletní návrh inzerátu a připraví seznam vhodných uchazečů, který následně předá firmě.

Cílem výběru je identifikovat a vybrat vhodné kandidáty mezi uchazeči o pracovní pozici. Firma hledá pracovníky, kteří budou efektivní a zůstanou ve společnosti delší dobu. Výběr je proces kdy pověřená osoba získává informace o uchazečích a následně vyhodnocuje, jak efektivní budou pracovníci pro podnik. Výběr probíhá při využívání externích zdrojů, tak i při povýšení pracovníka z interních zdrojů (Dvořáková, 2012).

Proces výběru pracovníků má určitou posloupnost, která vede k výběru kandidáta, kterému bude pozice nabídnuta. Od chvíle prvního kontaktu s uchazečem můžeme sledovat tyto kroky.

1. Zkoumání dokumentů uchazeče.
2. První kontakt, první rozhovor.
3. Shromažďování informací (lékařské vyšetření, doklad o vzdělání, testování dovedností nebo osobnostních vlastností).
4. Příjímáčí pohovor, kde zjišťujeme osobnostní rysy a charakter.
5. Zkoumání referencí.
6. Provedení uchazeče pracovištěm a představení potenciálních spolupracovníků.
7. Rozhodování o přijetí uchazeče.
8. Informování uchazeče o přijetí a nabídka zaměstnání, případně podepsání smlouvy.

Posloupnost procesu se může v jistých bodech měnit v závislosti, o jakou pozici se jedná a na charakteru vybírajícího. Některé body mohou být v jiném pořadí či přidáné (Kociánová, 2010).

V průběhu procesu jsou uchazeči tříděni do tří skupin. První skupinou jsou uchazeči vhodní na danou pozici. Druhá jsou méně vhodní, ale stále jsou kompetentní pracovní pozici zastat. Poslední skupina jsou uchazeči, kteří nesplňují kritéria a zařazujeme je do skupiny nevhodní. Pokud by nastala situace, že by byl nedostatek vhodných uchazečů, je možné vybrat nejlepší ze skupiny méně vhodných uchazečů a můžeme je tak zařadit do dalšího výběrového kola. První kolo většinou řídí personalisté a následně už vedoucí pracovníci ve spolupráci s personalisty, kdy si vedoucí už předběžně zkouší, jak by daný uchazeč zapadl do jeho konceptu týmu (Kociánová, 2010).

1.1.4 Kritéria výběru

Hlavním úkolem výběru je uchazeče dobře porovnat a vybrat toho nejvhodnějšího. Organizace má předem stanovená kritéria pro danou pozici a podle nich je uchazeč hodnocen. Často je uváděn sedmistupňový model podle Armstronga (2007), který zahrnuje:

1. Fyzické vlastnosti (zdraví, sílu, stavba těla)
2. Vědomí a dovednosti (kvalifikace, dosažené vzdělání a pracovní zkušenosti)
3. Všeobecná inteligence (jak se vyjadřuje, jaké má názory a postoje)
4. Zvláštní schopnosti (mechanické, manuální zručnost, lingvistické schopnosti)
5. Zájmy (sporty, koníčky, společenské, kreativní a jiné aktivity)
6. Dispozice, sklony (jak je daný jedinec přizpůsobivý, manipulativní, vytrvalý, různé sklony k závislosti, nebo přehnané spoléhání jen na sebe)
7. Okolnosti, zázemí (rodina, soukromí)

V současné době se nejvíce využívá přístup založený na kompetenci a schopnostech uchazeče. Dále na chování na pracovišti. V tomto přístupu nám jde spíše o osobnost než o předpoklady k samotné práci. Protože osobnost uchazeče může být komplikovaná, tak i dobře stavěný a kvalifikovaný pracovník nemusí být vždy ta správná volba, pokud nezapadne správně do týmu a nebude následovat cíle organizace (Kociánová, 2010).

V této situaci se nachází pracovník poté, co projde úspěšně výběrovým řízením a už nic nebrání jeho začlenění do pracovního provozu. Pracovník si začne zvykat na prostředí a postupem času se usazovat ve své pracovní pozici ve firmě.

1.2 Adaptace a rozvoj zaměstnance

1.2.1 Adaptace

Jandourek (2012) ve své knize definuje pojem adaptace, jako přizpůsobení jedince, organizace a systému. Pokud jde o nové nároky, kterým čelí jedinec, mluví se o pracovní adaptaci, což Jandourek (2012) definuje jako přizpůsobení člověka na nové prostředí. Jedinec, který není přizpůsobivý, se dostává na okraj a v nejzastším případě je ukončen pracovní poměr. Tedy pokud zaměstnanec není schopen se začlenit do kultury společnosti, není pro firmu vhodný a je nucen ji opustit.

Po přijetí zaměstnance by správně fungující organizace měla připravit adaptační proces pro nově příchozího zaměstnance. Ten se seznamuje s kolektivem a osvojuje si nové pracovní metody. Během adaptace si nový pracovník zvyká i na firemní kulturu. Řízený adaptační proces dokáže urychlit začlenění jedince, a to díky logicky navazujícím krokům, kterými by ho měl provádět odpovědný pracovník (Nečásková & Marelová, 2013).

1.2.2 Uvádění nových pracovníků do organizace

Firma by měla zajistit nově příchozímu zaměstnanci vhodné pracovní a adaptační podmínky. Adaptační podmínky jsou dostatečná informovanost, zaškolení a možnost na dotaz. Cílem firmy v adaptaci pracovníka je pomoci pracovníkovi překonat počáteční fázi, kdy pro zaměstnance je vše nové a cizí. Manažer nebo vedoucí se průběžně pracovníka ptají, zda je vše v pořádku a zda plně rozumí své pozici a požadavkům na ni. Snaha zvýšit jeho spokojenost a docílí dostáním jedince do stabilní fáze. Po pracovníkovi se chce, aby dosahoval žádaného výkonu a k tomu musí mít vhodné podmínky. Pracovník musí v co nejkratším čase dosahovat výkonu, který potřebuje firma. Firma by měla předejít riziku brzkého odchodu (Kociánová, 2010).

1.2.3 Rozvoj zaměstnance

Pod pojmem rozvoj zaměstnance si lze představit rozšíření a prohloubení odbornosti a kvalifikace zaměstnanců. Pokud firma dostatečně investuje do zaměstnanců, tato investice může přinést zvýšení produktivity a kvality práce. Každý zaměstnanec je osobnost a potřebuje naplňovat cíle a své hodnoty. V případě, že firma mu neposkytne možnost se rozvíjet a posouvat, může to vést až k odchodu zaměstnance. Firma by měla poskytnout zaměstnanci možnost se rozvíjet i v něčem širším, než jsou jeho pracovní povinnosti na dané pozici. Příkladem toho může být jazykový kurz, různé kurzy komunikačních dovedností či technických znalostí, které člověk může využít ve firmě v současnosti i v budoucnu (Tetřevová, 2017).

V dnešní době se firmy zajímají více o své zaměstnance, než tomu bylo dříve. Proto společnosti častěji nabízejí mnoho školení a kurzů pro zvýšení kvalifikace zaměstnance. Každý zaměstnanec má svou cenu na trhu práce. Pokud se mu poskytne kvalitní rozvoj, může se z něho stát opravdu cenný zaměstnanec. Firma by měla mít jistý balíček kurzů a školení, které nabízí, ale důležitá je i zpětná vazba zaměstnanců,

aby firmě pomohli vybrat, co je opravdu nápomocné a co jiného by například uvítali. Důležité je nabízet to, co zaměstnanci využijí v praxi.

1.2.4 Identifikace vzdělávacích potřeb

„Identifikace vzdělávacích potřeb je jednou z nejdůležitějších aktivit předcházející vytvoření správného vzdělávacího/tréninkového plánu. Na vzdělávací potřebu se díváme jako na rozdíl mezi požadovanou kompetencí na daném místě a aktuální kompetencí zaměstnance.“ (Janišová & Křivánek, 2013, s. 213)

Rozvojem pracovníků lze zvýšit efektivitu a díky tomu může být úroveň vzdělání pracovníků rozhodující co se týče konkurence na trhu. Analýza potřeb vzdělání poskytuje firmě obraz, jak vypadá současná situace. Výsledky ukážou, jak jsou jednotliví pracovníci schopní, jaké mají dovednosti a znalosti. Analýza může ukázat mezery ve výkonnosti, na které se firma musí zaměřit. Firma připraví vzdělávací program a na jeho základě odstraní mezery (Vodák & Kuchaříčková, 2011).

Pokud chce firma správně identifikovat profil pracovní pozice, musí předem zjistit, které kompetence jsou na pozici potřebné. Firmy mohou mít zpracovaný kvalifikační model, který obsahuje, které odborné, jazykové, počítačové a osobní dispozice musí daný pracovník mít. Dále je potřebné sestavení kvalifikačního profilu zaměstnance. Ten poskytne informace o dosaženém vzdělání, praxi, jazykových znalostech. Díky tomu má podnik základní charakteristiku jedince. Na základě porovnání těchto dvou profilů může firma dále postupovat v určování vzdělávacích potřeb (Janišová & Křivánek, 2013).

Stanovený plán musí být nachystaný tak, aby měl efekt, který firma potřebuje. Tím se myslí zvýšení pracovní výkonnosti a efektivity samotného procesu. Cílem firmy je vyplnit mezeru a dostat se na požadovanou úroveň. Poté co firma nasbírá dostatečný počet dat o současné situaci, manažer stanoví hranici výkonu, která je požadovaná. Důležité je, aby tato úroveň byla reálná a pro zaměstnance dosažitelná. Manažer může stanovit požadovanou hranici výkonu například porovnáním s výkonností jiných podniků ve stejném oboru. Následně manažer stanoví plán, který musí pracovník absolvovat (Janišová & Křivánek, 2013).

Další oblastí, kterou by se měl zaměstnavatel zabývat, je budoucnost firmy. Pokud vidí, že se firmě daří a obor roste, měl by postupně připravovat své zaměstnance na možné změny. S růstem společnosti je nutné provést několik úprav, aby se firma stále posouvala a z toho důvodu by měla uvažovat v horizontu několika let. Stanovit si cíle, jak chce společnost posunout a postupně v tomto ohledu připravovat zaměstnance. To jí i poskytne dostatečný čas pro výběr kvalitních kurzů pro zaměstnance. Díky rozvoji pracovníků se rozvine i firma samotná (Janišová & Křivánek, 2013).

1.2.5 Firemní vzdělávání

Firmy mají na výběr z několika druhů vzdělávání a mnoho metod. Druhů může být více. Může to být vzdělání externí nebo interní. Interní probíhá uvnitř firmy, ať už samotná firma má své tréninkové manažery, nebo mají vlastní program, kterým musí zaměstnanec projít. Další možnost je zaučení přímo v provozu, kde nově získaný zaměstnanec pracuje se zkušenějším zaměstnancem, který mu vše ukáže a poté na něj dohlíží. Externí kurzy poskytují společnosti, které se na to zaměřují. Jejich odborníci ví, na co mají lidi připravit a mají i zkušenosti v oblasti psychologie, takže dokážou lépe pracovat s lidmi.

Kociánová (2012) uvádí, že firma by měla u personální strategie jedince brát v potaz, jakou kvalifikaci a jaké schopnosti bude v budoucnu potřebovat. Zároveň firma stanoví, zda úroveň výkonnosti je dostatečná pro získání lepších výsledků a kvalitnější práce.

Kociánová (2012) uvádí, že firma by měla u personální strategie jedince brát v potaz jakou kvalifikaci a jaké schopnosti bude v budoucnu potřebovat. A zda úroveň výkonnosti je dostatečná pro získání lepších výsledků a kvalitnější práce.

1.2.6 Metody firemního vzdělávání

Doba epidemie covidu - 19 spíše dala možnost růstu online kurzům, ale u jistých profesí to nejde. Z psychologického hlediska je i mnohem efektivnější učení takzvaně „face to face“. Přesto se v posledních letech začal stále více využívat e-learning. Dále jsou často využívány workshopy nebo koučink.

E-learning

E-learning je metoda moderní doby. Díky dnes již běžnému využívání počítačů a mobilních zařízení umožňuje předávat znalosti odkudkoliv. Kurzy mohou probíhat online nebo off-line. Online znamená, že zaměstnanec má přímý kontakt v reálném čase s vyučujícím. Jedná se o formu, kde může být zaměstnanec i ústně zapojen a může reagovat či pokládat dotazy během kurzu. Off-line kurz je méně osobní, lze si jej stáhnout z internetu a je možnost na se na něj kdykoliv podívat. Může to probíhat formou video prezentace či pomocí různých souborů s informacemi a následnými testy získaných znalostí. Pokud chce zaměstnanec položit dotaz, musí napsat komentář, nebo soukromou zprávu osobě, která daný kurz vytvořila (Janišová & Křivánek, 2013).

- „Umožňuje individualizovat obsah podle úrovně znalostí, kterými trénovaný disponuje. Pokud jsou mu základní znalosti jasné, může se věnovat pouze věcem, pokročilým a postupovat rychleji dopředu.
- Vzhledem k tomu, že e-kurzy často obsahují i testy, může se trénovaný přesvědčit o tom, co si zapamatoval.
- Učení je možné realizovat v čase a místě, které si zvolí sám učící se
- Náklady na tuto formu vzdělání jsou výrazně nižší než u klasických metod“ (Janišová & Křivánek, 2013, s. 216)

Koučink

Tato metoda vede jedince k jeho zlepšování. Toho se snaží kouč dosáhnout tím, že nedirektivně vede. Hlavním smyslem této metody je naučit jedince být samostatný a zvládat složité situace. Kouč je odborník, který postupně vede jedince k tomu, aby sám našel řešení. Důležité je si předem určit, čeho chce pracovník dosáhnout a co chce zlepšit. Ať už to je otázka odbornosti nebo osobního rozvoje. Pokud projde jedinec koučinkem, měl by být schopen přemýšlet o věcech širším pohledem a přemýšlet nad užitečností (Janišová & Křivánek, 2013, s. 216).

Dále by měl jedinec lépe porozumět lidem, lépe s nimi komunikovat a dosáhnout lepší sebeorganizace. Lépe zvládat efektivní využití času a přemýšlet o problému a nebýt impulzivní. Po absolvování této metody by měl být jedinec pozitivněji smýšlející a aktivnější ve vlastním životě (Janišová & Křivánek, 2013).

1.2.7 Hodnocení efektu vzdělávání

Hodnocení efektu vzdělávání probíhá po celou dobu jeho trvání a skončení. Pro toto hodnocení mohou být využity následující metody. Přehodnocení aktivit je první z metod, kde lektor vede rozhovor se zaměstnancem o tom, co daná aktivita dala zaměstnanci a jak ji může využít v práci. Další možností je dotazník, který není tak do hloubky, ale může být realizován častěji. Další metodou je video reflexe, kde zaměstnanec má možnost vidět sám sebe na videozáznamu a osobně tak sebe ohodnotit. Poslední metoda je vyhodnocení učení. Na konci jednoho tématu kurzu, nebo například dne, je účastník nebo skupina dotázána, která aktivita je nejvíce zaujala. Následně je vhodné začít další den rekapitulací minulého tématu, kde mohou s odstupem času účastníci uvést své dojmy. Na závěr kurzu je možné získat zpětnou vazbu písemně nebo formou rozhovoru (Vodák & Kuchaříčková, 2011).

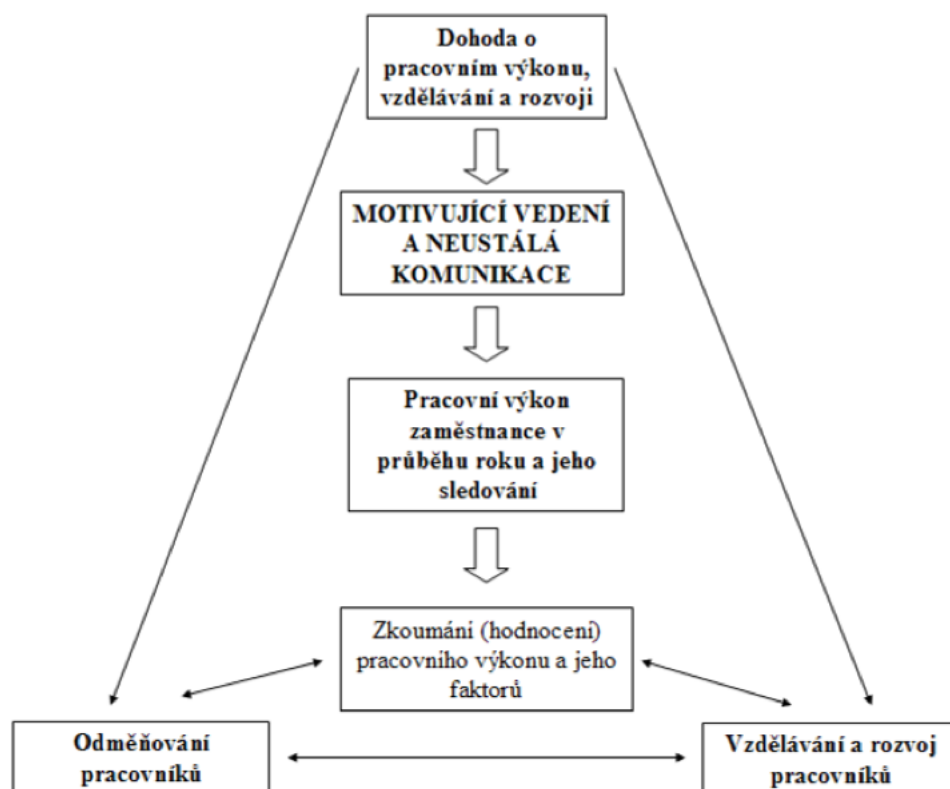
V průběhu kurzu by měl manažer monitorovat a zapisovat výsledky pracovníka a získat tak potřebná data k finálnímu vyhodnocení. Samotné vyhodnocení by mělo probíhat v přítomnosti pracovníka a vedoucího vzdělání. Díky přítomnosti všech zúčastněných v rámci vzdělání, je poskytnuta zpětná vazba, která pomůže lépe vyhodnotit situaci. Zaměstnanec má možnost říct svůj osobní názor na to, jak byl kurz prospěšný z jeho hlediska a následně manažer představí výsledky, kterých pracovník dosáhl po uplynutí předem stanovené doby, která je vhodná pro implementaci nových znalostí (Janišová & Křivánek, 2013, s. 216).

1.3 Řízení pracovního výkonu

Armstrong (2011) definuje pojem řízení pracovního výkonu, jako systematický proces, který směřuje firmu k zvýšení produkce. Snaží se toho dosáhnout pomocí zlepšení pracovníků, jako jedinců a jejich týmů. To vyústí v samotný rozvoj společnosti.

Rychtaříková (2008) popisuje pracovní výkon jako podmíněný znalostmi a schopnostmi. Ovlivněn je i přístupem pracovníka a z toho lze tedy definovat pojem pracovní výkon jako konkrétní výsledek práce. Konečný výsledek ovlivňují nejen znalosti, ale také měkké dovednosti a zároveň i pracovní postoj zaměstnance.

Obr. 1 Schéma řízení pracovního výkonu



Zdroj: Koubek (2004, s. 21)

„Schéma ukazuje, že dohoda o pracovním výkonu a jemu odpovídajícím vzdělání a rozvoj pracovníka se promítají do stanovení odměny za dohodnutý a posléze odvedený výkon a do oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků v organizaci, kde je třeba zajistit, aby si pracovník skutečně mohl osvojit potřebné a dohodnuté znalosti a dovednosti.“ (Koubek, 2004, s. 21)

1.3.1 Hodnoty řízení pracovního výkonu

Hodnoty jsou stavěny na etice a respektu jedinců vůči ostatním pracovníkům. Tyto hodnoty stanovili Winstanley a Stuart-Smith (citovaný v Armstrong, 2011, s. 43) spočívají v zásadách, které jsou:

- Řízení organizace je zodpovědné za vytvoření podmínek vhodných k dosažení vysokého výkonu.

- Každý jednatel se snaží zlepšit svůj vlastní výkon. Jedná se o spolupráci manažerů a jejich týmů, kteří jsou na sobě závislí a mají společnou odpovědnost.
- Ocenění jedinců za dosažení jejich cílů a ocenění jejich odvedeného výkonu.
- Je třeba se zaměřovat na potřeby jedinců a organizace. Ty následně respektovat a uznávat.
- Každý má právo vyjádřit názor k cíli, kterého se snaží dosáhnout.
- Jedinci by měli rozumět měření, které sledují jejich výkon a následně z nich pozorovat, jak efektivní jsou.
- Důležitá je zpětná vazba a možnost reagovat na ni.
- Lidé by měli pochopit rozhodnutí, které je ovlivní, a mít možnost se k nim vyjádřit, pokud s nimi souhlasí či nesouhlasí.
- Hlavním cílem by měl být rozvoj a zvyšování úrovně výkonu. Nemělo by se zaměřovat pouze na řízení.

Důležitý je přístup managementu k těmto hodnotám. Všechny zásady by měly být prodiskutovány s pracovníky, aby nedošlo k nesprávnému pochopení. Dalším opatřením je průběžná kontrola uskutečňování stanovených hodnot. Pokud se dohodne management s pracovníky na výše uvedených hodnotách a jejich dodržování, je prací manažerů dohlížení na plnění dohodnutých hodnot. Pokud se tak neděje, je třeba jisté hodnoty přehodnotit a následně upravit, aby se maximalizovala jejich efektivnost (Armstrong, 2011).

1.3.2 Význam a chápání výkonu

Výkon lze definovat mnoha způsoby. Nejčastěji se však výkon definuje jako dosažení stanoveného cíle. Je to výsledek produktivní činnosti jedince. Jiné názory jsou, že se jedná o plnění zadaného úkolu. Někteří odborníci tvrdí, že by se samotný výkon měl klasifikovat jako chování a neměl by být hodnocen podle výsledku. Závěrem lze usoudit, že při řízení pracovního výkonu by se měly brát v potaz oba faktory. Vstupem je chování jedince a výstupem je samotný výsledek. Jedná se tak o model, který kombinuje schopnost chování a úspěšné dosažení výsledku. (Armstrong, 2011).

Faktory, které ovlivňují výkon, identifikoval v roce 1997 R. Harrison. Jako první uvedl, že pracovník, který má pracovat efektivně, musí mít správnou úroveň schopností. Dále potřebuje motivaci a podněty, které ho přimějí k lepšímu výkonu a potřebuje správnou podporu. Jako druhý aspekt uvádí možnost ovlivnění kvality výkonu pracovníka na základě negativního či pozitivního postoje k danému úkolu. Jedinec se například nechá často ovlivňovat skupinou. Třetí prvek, který silně působí na kvalitu výkonu, je manažer. Manažer musí poskytovat dostatečnou podporu pracovníkům a stimulovat je. Manažer v tomto případě musí vystupovat jako vzor a vést tak své podřízené. Poslední a čtvrtý vliv je vize organizace. Pokud není vize dostatečně silná, může to vést k neefektivitě a nevhodnému pracovnímu prostředí, proto je třeba aby organizace nevytvářela žádné překážky efektivnímu výkonu (Armstrong, 2011).

1.3.3 Proces řízení pracovního výkonu

Definice výkonu pracovníka lze popsat jako soustavnou činnost, která se opakuje a prochází těmito fázemi (Koubek, 2011):

1. Fáze definování role pracovníka. V této fázi se určuje zaměření pracovníka na základě jeho schopností a požadavků. Zaměstnanec konzultuje s manažerem svou pozici. Manažer i pracovník si navzájem ujasní jejich požadavky od druhé strany.
2. Fáze je více formální, kde se jedná o sestavení písemné smlouvy o konkrétním pracovním výkonu. Ve smlouvě se definuje, jaké výsledky jsou očekávané a tím je jeho výkon měřitelný. Jde o plánování pracovního výkonu, které stanovuje cíle a normy. Dále je dohodnuto, jak se bude hodnotit výkon pracovníka. Následně se určí schopnosti, které jsou zapotřebí k vykonávání dané pozice. Jako poslední je zapotřebí definovat kulturu ve firmě. Pod tím si lze představit určení bezpečnosti práce, přístup k zákazníkům nebo rozvoje pracovníků.
3. Tato fáze se zaměřuje na určení plánu pro rozvoj zaměstnance. Zaměstnavatel by měl neustále zvyšovat úroveň pracovníků, aby zvýšil efektivitu celé společnosti. Proto je vhodné si na začátku spolupráce stanovit plán, který se bude zaměřovat na potřeby zaměstnance k výkonu práce.

4. Fáze se zaměřuje na realizaci řízení pracovního výkonu, kde se podstupují kroky k naplnění smlouvy. Tato fáze probíhá v rámci celého roku. Je to nepřetržitý proces, který zahrnuje vzdělávací aktivity při vykonávání každodenní práce. Velmi důležitá je okamžitá zpětná vazba od manažerů, kteří můžou včas upozornit na jakékoliv odchylky.
5. Poslední fází je hodnocení, kdy jsou reflektovány všechny výsledky, úspěchy a problémy, které nastaly v průběhu období. Na základě vyhodnocení se stanoví nová smlouva, která se bude zaměřovat na další období. V případě, že firma má nastavené odměňování podle výkonu v období, v tuto chvíli se stanovuje výše odměny, podle dosažených výsledků.

Zaměstnanec projde jednotlivými fázemi a po ukončení cyklu, nastává nový, který má zaměstnance naučit zase něco nového. Proto manažeři oddělují dva druhy cílů. První je pracovní. Je to cíl, který musí zaměstnanec naplnit. Může to být například určitý počet výrobků za období nebo dosažení efektivnosti. Druhý cíl je rozvojový. Ten ukazuje, jak by se měl zaměstnanec zlepšit a rozvinout se (Koubek, 2011).

1.3.4 Hodnocení zaměstnanců

Každá firma usiluje o to, aby naplno využívala své zdroje. Pokud chce efektivně využít lidské a finanční zdroje, musí pracovníky motivovat k maximálnímu výkonu. Firma by si měla určit, jak diferencovat odměny zaměstnanců. Důležité je stanovit, jaký má jednotlivý pracovník přínos pro firmu a jak kvalitní výkon podává. Pokud firma chce zvyšovat výkonnost, musí mít i promyšlený systém odměňování. Systém hodnocení patří mezi jednu z neúčinnějších metod.

Další metodou zvyšování výkonnosti může být systém rozvoje, který navazuje a odvozuje se od systému hodnocení. Dobře postavený systém hodnocení je důležitý, protože v případě nevhodně vedených rozhovorů a neefektivního hodnocení je možný opačný efekt ve výkonnosti a demotivace zaměstnanců. Pokud je však hodnotící systém dobře nastavený a je dobře implementován, může získat cenné informace. Může firmě poskytnout zpětnou vazbu o výkonu a potenciálu či rozvojových potřebách pracovníka. Při rozhovorech dostanou pracovníci prostor na to upozornit na problémy v komunikaci, na pracovišti a jiné, kterých si manažer

nemusí všimnout. Rozhovor umožňuje také prodiskutovat, jaké změny by se měly provést a získat na to pohled pracovníka. Dále je možné a vhodné si s pracovníkem stanovit výkonové a rozvojové cíle a definovat je formou dohody. Následně je možnost i orientovat zaměstnance, to znamená poskytnout potřebné informace o pracovních povinnostech a individuálně pracovníka seznámit s hodnotami firmy a jejich vlivem na pracovní činnosti (Pilařová, 2008).

Hodnocení lze provést ve dvou formách, které uvádí Koubek (2011). Jedná se o formu formální a neformální. Neformální hodnocení probíhá na denní bázi a jedná se o běžné hodnocení zaměstnance nadřizovaným. Jedná se o reakci na konkrétní situaci, která nastala v daný okamžik. Z velké většiny se toho hodnocení nikde nezaznamenává a následně z něj nejsou vyvozovány personální rozhodnutí, která by ovlivnila procesy ve firmě. Dále Koubek (2011) apeluje na pochvalu od manažerů. Pochvala dokáže pracovníky motivovat a povzbudit je v jejich výkonu.

Formální hodnocení probíhá systematicky a je vždy plánované. Formální hodnocení je provedeno písemně a následně přidáno k osobním dokumentům zaměstnance. Pokud chce firma provést personální změny v organizaci, měly by být vždy na základě formálního hodnocení. Důvodem je komplexnost popisu pracovníka a jeho výkonů. Formální hodnocení poskytne manažerovi přehled o silných stránkách pracovníka a na základě toho určit, v čem ho má firma dále vzdělávat. Další výhodou je psychologický tlak na zaměstnance, který je motivuje k vyšším pracovním výkonům a celkově přispívá ke zvýšení pracovní morálky (Koubek, 2011).

1.3.5 Systémy hodnocení

V dnešní době se rozlišuje více stylů hodnocení, které jsou založeny na rozdílných principech a myšlenkách. Každý styl využívá své postupy a mají stanovená pravidla. Dělí se na několik základních systémů (Pilařová, 2008).

Systematické hodnocení je takové, které probíhá pravidelně podle potřeb firmy. Nejvhodnější je půlroční nebo roční interval. Pokud se zvolí kratší periodu, nemusí být dostatečný čas na implementaci změn a na dosažení cílů, které si firma s pracovníkem stanovili na předchozí schůzce. Další je účelové hodnocení, kdy schůzka probíhá za jistým účelem. Například pokud je třeba přeřadit nebo povýšit zaměstnance, je vhodné absolvovat tuto schůzku. Důležité je si předem stanovit postup. Kdo bude hodnotitel, jaká metoda bude využita a která kritéria budou

sledována. Dále by se měli sledovat výsledky za určitým účelem a pozorovat, jaký bude mít výsledek dopad na danou oblast a na jedince. Nejčastěji je realizováno písemně a následně je zaneseno do složky pracovníka (Pilařová, 2008).

Nesystematické hodnocení nemá předem stanovený čas, probíhá nahodile a většinou má konkrétní důvod, proč je potřeba. Nemá předem stanovený postup a kritéria. Je možné si ho představit jako rozhovor mezi čtyřma očima. Jde zde o zpětnou vazbu či hodnocení chování pracovníka (Pilařová, 2008).

Hlavním cílem hodnocení kompetencí je hodnocení vlastností, dovedností, schopností a dále znalostí a postoj jedince. Hodnocení kompetencí má většinou delší interval mezi sebou. Nejčastěji se uvádí roční intervaly. Delší časové intervaly jsou důležité, protože hodnocení kompetencí má vliv na rozvoj i na pevnou složku platu. Proto je zde delší časové období, abychom mohli pozorovat změny. Pevná složka platu je u hodnocení téma velmi diskutované téma. Odborníci se neshodují v názorech, kdy jedni zastávají názor, aby hodnocení kompetencí řešilo i plat a někteří jsou proti tomu. V některých společnostech je zvyšování platu podle počtu odpracovaných let normální. Jinde se zvyšují platy na základě kvality odvedené práce, pracovníkovo kvalit a důležitosti pro firmu (Pilařová, 2008).

1.3.6 Vedení hodnotícího rozhovoru

U rozhovoru je velmi těžké stanovit, jaká forma je správná. Pokaždé je rozhovor veden s unikátním pracovníkem, kdy každý je jiný. Vedoucí rozhovoru musí individualizovat přístup k respondentovi. Jsou však dané principy, které se v systému hodnocení musí respektovat. Na vedení hodnotícího rozhovoru se projevuje ve velké míře postoj účastníků k procesu hodnocení. Kvalita rozhovoru se i odvíjí od zkušeností a kompetence vedoucího rozhovoru. Procesy hodnotícího rozhovoru jsou zaneseny ve směrnících a obsahují tyto informace:

- **Termín konání hodnocení**

Termín se stanovuje ve vhodné datu, aby následně jeho výsledky byly maximálně využity. Například pokud se v příštím měsíci budou stanovovat mzdy a bude se tvořit odhad na budoucí rok na náklady na zaměstnance, zaměstnavatel může plně využít potenciál hodnocení. Důležité je taky se vyhnout nejvytíženější době zaměstnance, pokusit se využít jeho volnějšího času, kdy není nejnужnější v provozu a nenabourat tak výkon firmy.

- **Časová posloupnost**

Časovou posloupnost lze rozdělit na tři různé. První je na všech úrovních řízení zároveň, to znamená, že se komunikuje současně pracovníky a s top managementem, s tímto se lze setkat u v organizaci, ve kterých dobře funguje interní komunikace. Druhý druh je shora dolů. Používá se u firem, kde se do komponovávají cíle organizace a předávají se strategické informace. V posledním druhu se postupuje od nejnižších vrstev a postupuje se nahoru. Daný postup se většinou používá v organizacích, kde je zvykem reagovat na podněty zdola.

- **Kdo koho hodnotí**

Každá firma má stanovenou určitou hierarchii. V takovém případě je hodnotitel a hodnocený určený formální organizační strukturou. Hodnotitelem bude přímý nadřízený a hodnocený je přímý podřízený. V maticové struktuře hodnotitelem může být kdokoliv, kdo někomu zadává a následně vyhodnocuje jeho práci. Je vhodné si před začátkem rozhovoru stanovit role. Některé firmy mohou využít i tzv. 360 stupňů zpětné vazby. Pod tím si lze představit, že se hodnotiteli stávají nadřízení, kolegové, podřízení anebo zákazníci.

- **Způsob záznamu hodnocení**

Seznam a umístění formulářů pro hodnocení. Záznam z rozhovoru si může hodnotitel vést písemně, audio, nebo video formou a následně si zpětně vypracovat formulář, do kterého zanesou důležité informace. Po vypracování formuláře jsou výsledky předány vedení.

- **Vztahy mezi systémy hodnocené a ostatními personálními systémy**

Zde se navazuje na systém odměňování, rozdělování benefitů a rozvoj pracovníků a jejich osobní kariérní růst.

- **Metodické pokyny**

V pokynech se nachází podrobné popisy kritérií, které jsou stanoveny. Dále jsou zde popsány úrovně kompetencí a návod, jakým způsobem vést hodnotící rozhovor. V případě problému je v pokynech postup na jeho řešení.

- **Další povinnosti pro hodnotitele a hodnocené**

Pojem může být chápán jako, interní dokumentaci organizace, které odpovídají různým normám či nikoliv. Proto se doporučuje využívat procesního přístupu, který zdůrazní informace z daného procesu. Důležitá je zde komunikace

mezi personalisty a manažery, aby nedošlo ke špatnému pochopení nebo zbytečným problémům nastalým ze špatného výkladu. (Pilařová, 2008)

1.3.7 Kritéria hodnocení

Manažer by měl mít stanovený soubor kritérií, které mu pomůžou efektivně hodnotit pracovníky. Nejjasnějším kritériem jsou výsledky. Výsledky vykonané práce lze měřit dle počtu vyrobených kusů, nebo počtu odpracovaných hodin. Druhým kritériem je chování. Chování na pracovišti a v kolektivu. Jedná se o přístup k práci a firmě jako takové. U hodnocení výsledků se bere ohled na způsobilost zaměstnance k práci. Manažer musí přihlížet na schopnosti pracovníků. Předposledním kritériem je motivace. Co motivuje zaměstnance k vykonávání práce a odkud tato motivace pochází. Posledním bodem jsou poskytnuté pracovní podmínky. Do podmínek lze zařadit pracovní dobu a kvalitu prostředí, které vytváří firma. Jejich modernizace a přichystání kvalitních pracovních podmínek dokážou zásadně ovlivnit pracovní výkon (Šikýř, 2016).

1.4 Benefity a motivace

1.4.1 Odměňování pracovníků

Význam odměňování je důležitý pro společnost, ale i pro jedince. Odměňování probíhá v podobě několika forem. Nejčastější je forma finanční odměny, jako je plat, nebo mzda. Dále lze pak kompenzovat odpracovaný čas nefinanční odměnou. Velikost odměny může ovlivnit i budoucí motivaci a kvalitu práce zaměstnanců. Díky tomu zaměstnavatel může výrazně ovlivňovat a motivovat zaměstnance (Kociánová, 2010).

Každý podnik je jedinečný a má svůj vlastní organismus. Podle toho se liší i mzdy. Jiné je to ve státních podnicích, kde jsou platy stanovené. Systém odměňování musí odpovídat potřebám dané společnosti. Měl by být spravedlivý a motivující. Organizace si musí stanovit formu, velikost a pravidla, které v rámci odměňování budou dodržována (Kociánová, 2010).

Odměny se vážou na typ práce a výkon pracovníka. Odměna pro zaměstnance může být i nefinanční. Pod tím si lze představit povýšení, udělení zajímavějších úkolů, vzdělávací kurzy či pochvala a uznání. Dnešní odměňování i běžně zahrnuje

odměny nezávislé na výkonech. Jsou to jednorázové bonusy a jiné benefity (Kociánová, 2010).

Odměňování se řídí podle toho, jak jsou lidé důležití pro organizaci. Obsahem je filozofie, strategie, politika a plány organizace. Řízení odměňování zahrnuje plánování, vytváření a udržování systému odměňování. Díky tomu je udržována zvýšená kvalita práce týmu i jednotlivců a celkové zvýšená výkonnosti firmy (Kociánová, 2010).

Přístup k odměňování by se měl držet v optimu, aby byl vhodný pro obě strany, proto je vhodné sledovat současné nároky řízení lidí. Odměňovat by se mělo tak, aby to bylo v souladu s dosahováním cílů organizace. Pokud bude výkonnost firmy klesat, není zde tolik možností proč odměňovat. Optimální způsob odměňování musí korespondovat s dobře postavenou filozofií (Kociánová, 2010).

1.4.2 Benefity

Benefity jsou forma výhody, kterou zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům nad rámec k různým finančním odměnám. Je to například poskytnutí zajímavého a konkurenceschopného souboru celkových odměn, který nám zajistí udržení kvalitních pracovníků. Dalším kladným efektem benefitů je uspokojení osobních potřeb pracovníků. Pokud jsou uspokojeny potřeby zaměstnance, zvyšuje se jeho loajalita ke společnosti. Benefity nepůsobí přímo na výkonnost zaměstnance. Hlavní cílem je působit na spokojenost a na stabilizaci lidí v organizaci.

Systém zaměstnaneckých výhod má několik podob. Firma může využít pevně dané, nebo volitelné výhody. Často využívaným systémem je tzv. Kafeterie systém. Ten v praxi znamená, že zaměstnavatel nabídne a pracovník si zvolí z nabídnutých možností, podle toho, co jemu osobně vyhovuje a co preferuje. Mezi časté typy zaměstnaneckých výhod, které jsou využívány, Armstrong (2007) zařazuje tyto:

- Penzijní systémy
- Osobní jistoty – mezi ně lze zařadit pojištění, které dodává pocit bezpečí jak pro pracovníka, tak i jeho rodině.
- Finanční výpomoc – menší půjčky, nebo různé slevy na činnosti či produkty vytvářené organizací.
- Osobní potřeby – dovolené, péče o děti v případě nemoci, poradenství, nebo například slevy do rekreačních zařízení.

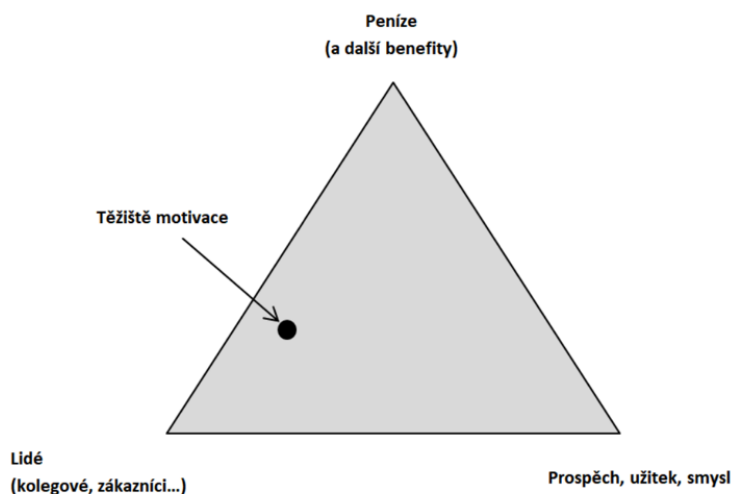
- Podnikový automobil a placení pohonných hmot
- Další výhody mohou být přídatky na stravování, poskytnutí pracovního oblečení, firemní telefon a výdaje za volání.

Jednou z dalších oblastí jsou příplatky, kde zaměstnavatel přidává finanční odměnu k platu. Jedním z často využívaných benefitů jsou diety. Pokud pracovník vykonává práci mimo obvyklé pracoviště, zaměstnavatel mu uhradí například výdaje za jídlo a ubytování. Přesčasový příplatek je finanční kompenzace za odpracování hodin přes rámeček. Mohou být proplaceny finančně, nebo vynahrazeny případným volnem. Příplatek za pohotovost. Pokud nastane situace, kdy zaměstnanec musí být k dispozici i když má volno, nebo bude muset nepředvídatelně nastoupit do práce, zaměstnavatel mu může poskytnout odměnu. Často využívaným benefitem je lokální příplatek, který kompenzuje náklady na bydlení, či pohonné hmoty (Kociánová, 2010).

1.4.3 Motivace

Motivace pracovníků je jedním z nejdůležitějších úkolů vedoucích. Lidé se motivují za účelem jejich spokojenosti, uspokojení a zvýšení produktivity. Pokud vedoucí správně dokáže motivovat zaměstnance, dokáže zvýšit produkci i o několik procent. Zároveň se správnou motivací lze předejít i možným problémům, které se mohou vyskytnout v životě zaměstnance, jako je například syndrom vyhoření. Při jakékoli pracovní pozici lze stanovit cíl, tak aby motivoval a zaměstnanec měl něco, za čím směřuje.

Obr. 2 Motivační trojúhelník



Zdroj: Bednář (2018, s. 15)

Bednář (2018) určil, těžiště motivace zaměstnance na základě motivačního trojúhelníku. Uvádí, že každý zaměstnanec má své těžiště jinde. Trojúhelník má tři vrcholy, a každý představuje důvod, proč zaměstnanci zůstávají v práci. Nejčastější důvod jsou peníze. Peníze zaměstnance motivují nejvíce, jelikož se jedná o prostředek k zabezpečení existence. Jedná se o druhou úroveň Maslowovi pyramidy potřeb. Druhý vrchol jsou lidé. Zaměstnanec zůstává v práci, která může být i finančně méně ohodnocená, ale firma mu nabízí příjemný kolektiv a prostředí ve kterém pracuje. V pyramidě potřeb se nachází bod sounáležitosti a lásky, který naplňuje potřebu družení. Posledním bodem je prospěch, užitek a smysl. Jedná se o seberealizaci jedince. Každý zaměstnanec potřebuje vidět smysl a užitek jeho práce. Díky tomu je následně motivovaný odvádět práci kvalitně.

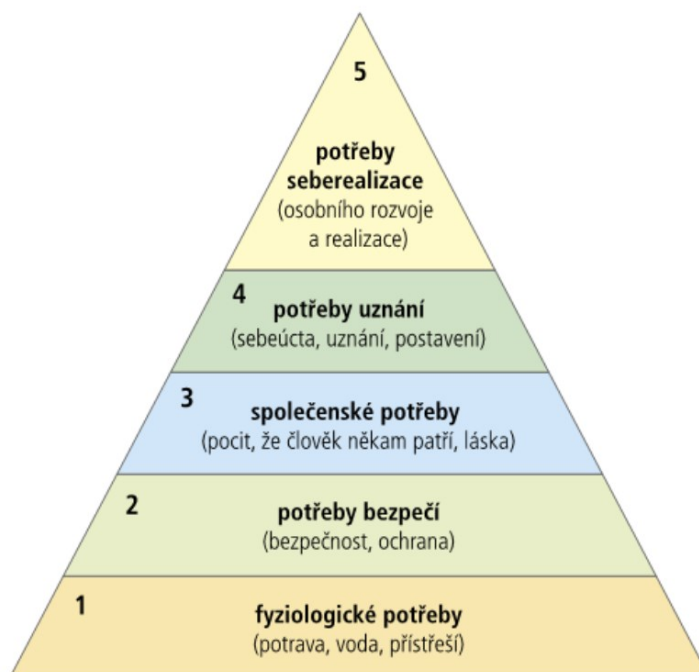
Druhy motivace

Každý člověk je motivován dvěma typy motivace. Jak uvádí Kociánová (2010) vnitřní motivace záleží na kvalitě pracovního života. Jedná se o vnitřní uspokojení, kdy má člověk možnost se realizovat a rozvíjet své schopnosti. Druhým typem je vnější motivace, kterou lze definovat jako cílené motivování formou odměny a uznání. Nejčastější formou vnější motivace je finanční odměna. Odborníci však spekulují, zda u některých jedinců není vidina peněz vnitřní motivací.

Maslowa teorie potřeb

Abrahám Maslow popsal motivace lidí a seřadil je do hierarchické pyramidy, která představuje návaznost a důležitost lidských potřeb. Lidé se pokoušejí nejdříve uspokojit své základní potřeby a postupně stoupají pyramidou. Kotler (2013) uvádí příklad na hladovějícím člověku, který nebude projevovat zájem o dění ve světě umění. Hlad patří do prvního bodu pyramidy, který je o fyziologických potřebách. Jedná se o hlad, vodu a přístřeší. V Porovnání s tím zájem o světové umění je potřeba seberealizace, která se nachází na vrcholku pyramidy a není tak životně důležitá.

Obr. 3 Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Kotler (2013, s. 199)

Teorie X Y

McGregor zveřejnil teorii v roce 1960. Jedná se o teorie lidského chování a motivace v organizaci. V ní rozděluje pracovníky podle toho, zda odpovídají teorii X anebo Y. Pracovník podle teorie X nerad pracuje a vyhýbá se práci. Pro vykonávání práce musí být aktivně motivován pomocí vnějšího stimulu, jako je například pochvala, odměna a v opačném příkladě trest. Manažer musí práci jedince neustále kontrolovat a samotný zaměstnanec se bude vyhýbat zodpovědnosti. Pro pracovníka je pohodlnější se nechat vést a řídit. V případě změny pracovník X nereaguje dobře a nechce ji přijmout. Na druhou stranu zaměstnanec Y vnímá práci jako přirozenou

aktivitu. Pracovník Y aktivně vyhledává a nebojí se přijímat odpovědnost. Zaměstnanec plně rozumí cílů firmy a vykonává maximum k naplnění těchto cílů. U pracovníka Y není potřeba vyvíjet velkou vnější motivaci. Pracovník je dostatečně vnitřně motivován pro splnění práce. Je velmi tvořivý a inovační. Dokáže řešit problémy a úkoly, které se ve firmě naskytnou (Managementmania, 2022).

1.5 Ukončení

Nedílnou součástí životního cyklu je i skončení pracovního poměru. Zákonem jsou definovány dvě formy, a to jednostranný či oboustranný právní úkon. Důvodů může být hned několik, jak uvádí Nečásková (2013), důvodem pro skončení pracovního poměru může být nespokojenost na straně firmy, nebo zaměstnance. Další důvody mohou být zdravotní problémy či porušení pracovních povinností zaměstnance.

I když se to na první pohled nemusí zdát, ukončení pracovního poměru je důležité. Pokud neproběhne v poklidu, je zde riziko, že to bude mít špatné ohlasy na firmu či zaměstnance, které si ponесou do budoucna. V dnešní době, kdy je možné cokoli sdílet na internetu, si firmy musí dávat opravdu pozor na to, jak přistupují k pracovníkům. Pracovník může sdílet vnitřní informace a často se i stává, že ne všechny jsou pravdivé a mohou ovlivnit povědomí o firmě. V případě, že nový zájemce si bude hledat na internetu něco o firmě, špatné recenze ho mohou odradit (Bednář, 2018).

Přestože v dnešní době je dostatek pracovníků, tak cílem firem je udržet si pracovníky na pozicích co nejdéle. Získávání a zaudčení nových zaměstnanců často vychází mnohem dráž než najít způsob, který by přiměl současného zaměstnance zůstat ve firmě (Bednář, 2018).

1.5.1 Důvod odchodu lidí

Jak ve své knize uvádí Vojtěch Bednář (2018), kde se zaměřuje na otázku „Proč lidé odcházejí?“ je to z několika možných důvodů. Nejčastěji si lze všimnout toho, že je to z důvodu peněz. U řadových pracovníků, je velkou motivací finanční odměna a případný nástupní bonus u jiné firmy. I když se zdá, že zde není motivaci i samotní pracovníci si nemusí uvědomovat, že rozhodnutí odejít má i jiné odůvodnění. U běžných pracovníků se plat bude lišit v řádech korun či desetikorun

na hodinu. Tato částka nemůže zásadně ovlivnit jejich úroveň života, a proto je zde i jiný důvod. Důvodem může být prostředí a kolektiv v práci (Bednář, 2018).

U více vzdělaných a kvalifikovaných zaměstnanců už je to více složité. Pochopitelně jsou zde motivací i peníze, vztahy a prostředí. U více kvalifikovaných pracovníků i zasahuje HR marketing, kde jsou pracovníkům udělovány bonusy a benefity. Další z důvodů a lákadel je příjemnější prostředí a možnost kariérního růstu či většího uplatnění. Pracovník v této skupině si už uvědomuje, že pracuje nejen pro peníze, ale i pro pocit uspokojení s vidinou naplnění potenciálu (Bednář, 2018).

Poslední skupinou jsou vysoce kvalifikovaní a důležití zaměstnanci pro ně finanční odměna není tak důležitá, jedná se zde spíše o motivační prvek. U těchto pracovníků je častým důvodem odchodu hledání výzvy. Pracovník se chce neustále posouvat a zvyšovat svou kvalitu, kvalifikovanost a posunout se v kariéře na své maximum. Proto, když jsou ve firmě déle a nevidí možnost posunu po kariérním žebříku začnou se poohlížet po jiných pracovních výzvách, kde se mohou zlepšovat a posouvat (Bednář, 2018).

Obecně u všech skupin platí, že lidé odchází a odcházet budou. V jisté míře je fluktuace pro firmu zdravá, ale pokud překročí hranici, kdy je vyšší, tak by firma měla začít více řešit důvody, proč lidé odcházejí. Velkým problémem a důvodem fluktuace je nedostatečná komunikace mezi nadřízeným a zaměstnancem. Pokud pracovníci nechápou smysl jejich práce ovlivňuje to jejich postoj k práci. V případě, že ve firmě přetrvává konflikt anebo jsou problémy, co se neřeší, finanční motivace je poslední kapkou, proč odejít. V případě odcházení lidí kvůli různým konfliktům a nespokojenostem, povede k následnému odchodu dalšími pracovníky (Bednář, 2018).

1.5.2 Fluktuace

Pojem fluktuace podle Jandourka (2012), který ve svém slovníku popisuje jako změnu počtu lidí ve společnosti za určitý časový interval. Interval se vyjadřuje v procentech. Dále jí dělí na řízenou, nebo ovlivnitelnou. Také upozorňuje, že častěji dochází ke změně firmy než ke změně profese.

Mezi hlavní příčiny fluktuace lze zařadit nedostatečnou loajalita zaměstnance, nízká motivace a někdy i brzdění firmy v osobním rozvoji zaměstnance. Bednář (2018) uvádí, že nejčastěji to vypadá na ukončení pracovní spolupráce kvůli kapitálu.

Pro zaměstnance je tato odpověď nejjednodušší. Na druhou stranu, pokud by byl jedinec nadměru spokojený ve firmě, neměl by důvod odchodu. V případě, kdy mu není nabídnuta nabídka, která eliminuje konkurenceschopnost podniku a zaměstnanec by si výrazně polepšil v životní situaci. Nejčastěji se uvádí, že míra přirozené fluktuace se má pohybovat v intervalu 5–7 %. To si firma může spočítat a jako příklad Čermák (2016) uvádí: „Počet zaměstnanců na začátku sledovaného období byl 100, na konci sledovaného období byl 100. 10 zaměstnanců odešlo a 10 jich do firmy zase nastoupilo. Po shromáždění všech údajů je možné vypočítat míru fluktuace. Odešlo 10, průměrný počet zaměstnanců je $(100+100) / 2 = 100$ a míra fluktuace je tedy $10/100 * 100 = 10 \%$.“

1.5.3 Skončení pracovního poměru

Skončení pracovního poměru musí být provedeno dle definovaných forem, které jsou stanoveny v zákonu. Formy jsou dvojího typu, a to jednostranné či oboustranné. Podle toho, která z forem je zvolena, tak se následně postupuje v procesu. V rámci právních úprav následuje písemné podání ukončení pracovního poměru, které musí obsahovat důvod ukončení pracovní smlouvy. Takto se postupuje v případě, že smlouva chce být rozvázaná ze strany zaměstnavatele. Ten musí uvést jednotlivé důvody ukončení, které jsou stanoveny zákonem. Pokud firma neuvede důvod, který předepisuje zákon, nelze provést ukončení. V případě právně korektního ukončení musí zaměstnavatel dodržet výpovědní lhůtu. Další možností je vyplacení odstupného či přiměřené peněžní vyrovnání v rámci zákona. Pokud je ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnance, tak není povinen uvádět důvod ukončení (Neščáková, 2013).

2 Představení firmy AVAPS s.r.o.

AVAPS s.r.o. je stabilní dlouholetou firmou, která se zaměřuje na výrobu textilních protipožárních rolet a textilních kouřových zábran. Sídlo firmy se nachází ve městě Klecany, přibližně pět kilometrů od severního okraje Prahy. Majitelem společnosti je Ing. Pavel Novotný, který firmu zakládal společně se svým otcem Vlastislavem Novotným. Nyní je firma rozdělena mezi otce Ing. arch. Pavla Novotného a syna Filipa Novotného v 50% podílu. Jedná se o rodinnou firmu, ve které jsou zaměstnání i ostatní příslušníci rodiny. Momentálně je ve podniku zaměstnáno 80 zaměstnanců a firma se daří a nadále se rozrůstá.

2.1 Historie firmy

Firma byla založena 5. 3. 1998. V tomto roce se i stala výhradním zástupcem Bolton Gate Co.Ltd. pro Českou republiku. Předmětem podnikání je prodej, montáž a servis ocelových požárních uzávěrů. V roce 2001 firma rozšířila svou působnost i na Slovensko. V roce 2002 koupila a začala rekonstruovat areál v Klecanech. Dříve se jednalo o vojenské kasárny. Rok na to se podařilo dokončit rekonstrukci kancelářských prostor a firma začala s vlastní výrobou textilních požárních uzávěrů. V roce 2006 dosáhla obratu přes 50 mil. Kč. A v následujícím roce proběhla rekonstrukce další části areálu, kde byl vybudován sklad o rozloze 60 m² a nový výrobní hala o rozloze 100 m² (AVAPS, n.d. a).

V roce 2008 firma opět zvětšovala kancelářské a výrobní prostory a získávala nové certifikace na své produkty. Od roku 2009 se firma začala soustředit na nové příležitosti a následně až v roce 2011 začal intenzivní vývoj vlastních požárních systému. V roce 2016 se dokončil projekt vývojového centra a nových výrobních hal. V tentýž rok se obrat dostal na hranici 100 milionů Kč. V roce 2017 firma postavila novu halu o rozměru 2500 m², kde už využívá moderní výrobní technologie, jako je například vlastní lakovna, nebo šicí centrum a další. Ve stejné době také začala stavba další haly, kde se nachází zkušební pec, která umožňuje dělat požární zkoušky. Stavba byla dokončena v květnu následujícího roku (AVAPS, n.d. a).

V roce 2018 firma založila pobočku v Slovenském Trenčíně AVAPS SK s.r.o. Hned v dalším roce byla dostavěna třetí hala o rozměrech 1000 m². Byla zahájena akreditace požární zkušební laboratoře PZL. Prášková lakovna byla uvedena

ke komerčnímu využití. V roce 2020 se předává vedení společnosti na syna Ing. arch. Filipa Novotného. V roce 2021 byla firma zapsána do registru rodinných podniků v ČR. Získali požární akreditaci pro zkušební laboratoř. Dále ustáli dobu Covidu bez přerušení (AVAPS, n.d. a).

2.2 Mise a vize firmy

Mise: „Požární bezpečnost staveb je pro nás na prvním místě. Spolehlivé roletové protipožární systémy Vám dodá naše stabilní, profesionální a odborná firma s dlouholetou rodinnou tradicí.“

Vize: „V oboru roletových protipožárních systémů si hodláme udržet prvenství na českém trhu, naší ambicí je prosadit se jako jednička i na evropských trzích do roku 2025“ (AVAPS, n.d. b).

2.3 Současná situace firmy

V současné době firmu řídí Ing. arch. Filip Novotný, který je syn zakladatele firmy.

Nyní firma působí i na Slovensku, kde pobočka je funguje samostatně, ale centrála je v Česku v Klecanech. Autor se zaměřuje pouze na pobočku v Klecanech a tu lze zařadit do kategorie malého podniku, jelikož pobočka zaměstnává osmdesát zaměstnanců. Firma je rozdělená do devíti oddělení. Ve vedení je pět vedoucích, kdy někteří mají pod sebou dvě pracoviště, které na sebe navazují a pan ředitel. Oddělení výroby a realizace řídí jeden vedoucí a stejný případ je i oddělení technické a požární zkušební laboratoře. Každý vedoucí má na starost své podřízené a dohlíží na výsledky daného pracoviště.

Velikost skupiny lze určit jako malou, protože během pracovní doby ve firmě se setkávají zaměstnanci spíše v rámci jednoho oddělení, nebo v případě potřeby s pracovníky jiného oddělení. Lze tedy jednotlivé oddělení zařadit do malé pracovní skupiny o velikosti pěti až patnácti členů.

Homogenita podniku je velká. V podniku se nachází zastoupení obou pohlaví, a i různé věkové skupiny. V současné situaci je převážné zastoupení mužů v rámci celé firmy. Největší rozdíl se nachází v oddělení výroby a realizace, kde je zaměstnána většina mužů. Ostatní oddělení jsou spíše smíšená, kdy zastoupení žen a mužů je téměř vyrovnané. V ekonomickém oddělení jsou zaměstnány pouze ženy

a v oddělení lakovny a požární zkušební laboratoře jsou zastoupeni pouze muži. Ve vedení společnosti je zastoupení v poměru čtyři muži a dvě ženy.

Věkové kategorie, které jsou nejvíce zastoupené jsou mladší dospělost a střední dospělost, ale ve firmě jsou i jedinci, kteří jsou ve kategorii starší dospělosti. Firma dává příležitost absolventům škol a chce je ve firmě udržet do budoucna.

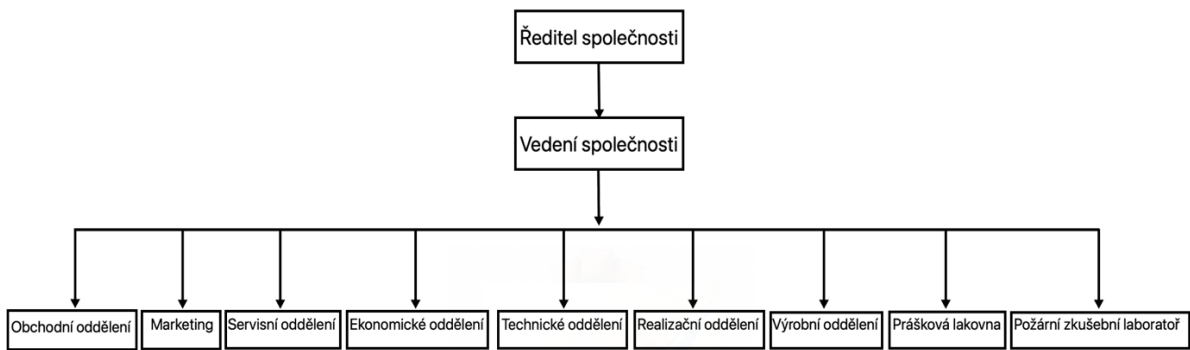
Úroveň dokončeného vzdělání je také široká. Jelikož podnik má i vlastní vývojové oddělení ve specifickém oboru je potřeba mít na to vysokou školu, která má toto zaměření. V České republice jsou pouze dvě školy s tímto oborem. Jedna se nachází v Praze a druhá v Ostravě. Co se týče potřebného vzdělání ve výrobě, tak se většinou jedná o střední s výučním listem anebo střední s maturitou.

Z ohledu soudržnosti skupiny podnik působí velmi přátelsky a vytváří příjemné prostředí ve firmě. Firma v začátcích byla rodinná, to si zachovává z velké části i do dnešní doby, kdy cílem vedení je dobrý kolektiv, který drží spolu. V případě jedinců, kteří by narušovali firemní prostředí je vedení připravené jednat a problémy chce řešit včas.

Zhodnocení kolektivu ve firmě AVAPS je kladné. Vedení cílí na přátelský kolektiv a zaměstnancům vytváří ideální prostředí pro práci. V případě konfliktů se vedení zapojuje a řeší je ve prospěch firmy, aby firma byla efektivní.

Firma v současné situaci funguje v liniové struktuře. To je jim umožněno z důvodu malého počtu zaměstnanců a oddělení, kdy jednotliví vedoucí ještě zvládají pojmout počet podřízených. Ve vedení je tedy pět vedoucích a v čele je pan ředitel. Firma je rozdělena do devíti oddělení kdy teda jednotliví vedoucí mají i více oddělení pod sebou. Na nejvyšší úrovni je ředitel společnosti, který má pod sebou jednotlivé vedoucí oddělení a kteří fungují jako vedení společnosti. Následně jednotliví vedoucí oddělení zodpovídají vedení, který plánuje cíle jednotlivých pracovišť a dohlíží na jejich plnění.

Obr. 4 Struktura podniku AVAPS s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

3 Výzkum životního cyklu zaměstnance ve firmě

Třetí část se zaměřuje na výzkum životního cyklu zaměstnance ve firmě AVPAS s.r.o. Výzkum byl proveden formou hloubkového rozhovoru s pracovníky a vedením firmy. Byla provedena analýza rozhovorů a stanoveny jednotlivé části životního cyklu v současné situaci.

3.1 Cíl výzkumu

Zjistit současnou situaci ve firmě a připravit návrh implementační karty na životní cyklus zaměstnance pro firmu AVPAS s.r.o.

3.1.1 Dílčí cíle

1. Seznámit se s prostředím firmy
2. Provést rozhovory s pracovníky ve firmě
3. Připravit návrhy na změnu v současné situaci
4. Připravit návrh implementačních karty

3.2 Výzkumné otázky

Seznam otázek, které byly předem připraveny a zaslány jednotlivým respondentům, byly směřovány na celkový životní cyklus zaměstnance. Otázky byly upraveny podle pozice, na které se zaměstnanec nachází ve firemní struktuře. Otázky tvořily kostru rozhovoru a v případě potřeby byly položeny doplňující otázky v reakci na odpovědi respondentů.

Otázky pro vedení firmy:

1. Jak moc jste u Vás ve firmě obeznámeni s životním cyklem zaměstnance a ve kterých částech máte největší rezervy?
2. Jak kontaktujete nové zaměstnance a získáváte uchazeče?
3. Jaký je Váš plán pro zaměstnance, který se zaměřuje na svůj rozvoj, nabízíte jim možnosti seminářů a školení?
4. Jakým způsobem sdílíte vizi s pracovníky a snažíte se je směřovat k tomu, aby všichni společně Vaší vizi naplnili?
5. Jak často se snažíte dávat zpětnou vazbu pracovníkům na jejich výkon. Jak reagují zaměstnanci, na zpětnou vazbu?
6. Které benefity a odměny nabízíte Vaším zaměstnancům?

7. Máte nějakou konkurenci, ke které by mohli odcházet zaměstnanci a jaký si myslíte, že je největší důvod pro odchod zaměstnanců u Vás ve firmě?
8. Máte přímou konkurenci, ke které by mohli odcházet zaměstnanci?
9. Co byste chtěli u Vás ve firmě zlepšit v oblasti zaměstnanců?

Otázky pro vedoucí pracovníky:

1. Setkal jste se s pojmem životní cyklus? (V případě neznalosti vysvětlit) Snažíte se systematicky pracovat se zaměstnanci? Pokud ano, jakým způsobem?
2. Máte možnost se zapojit do výběru zaměstnanců a víte, jak jsou zaměstnanci vybíráni? Jak se na tom podílíte?
3. Myslíte si, že zaměstnanci mají dostatečný prostor přijít za vedením s různými problémy, které by jim mohli přikázat v efektivním výkonu? S jakým problémem se nejvíce u zaměstnanců setkáváte? Například, pokud má nový zaměstnanec problém, na koho se obrací?
4. Vidíte u zaměstnanců nějaké nedostatky, které by se mohli zlepšit a zvýšit tak efektivitu? Co by jim mohlo pomoci zefektivnit svůj výkon?
5. Sdílejte se zaměstnanci vizi podniku a snažíte se, aby všichni pracovali efektivně a naplnili cíle firmy? Jak pracovníky motivujete?
6. Jak hodnotíte pracovníky a jak často? Podle situace rozvést otázku
7. Jaké benefity a odměny by podle Vás pracovníci uvítali?
8. Probíhá zde ve firmě rozvoj zaměstnanců a jakým způsobem probíhá?
9. Setkal jste se někdy s tím, že za Vámi přišel zaměstnanec, s tím, že chce odejít? Jak jste takovou situaci řešil?
10. Co jako firma děláte pro to, aby od Vás neodcházeli zaměstnanci?

Otázky pro řadové zaměstnance:

1. Setkal jste se už někdy s pojmem životní cyklus? (V případě neznalosti vysvětlit) Všímate si zpětně, že těmito fázemi procházíte?
2. Jak jste se o firmě dozvěděl a jak proběhlo Vaše přijetí do firmy? Jak dlouho ve firmě jste?
3. Když jste byl přijat do firmy, proběhla nějaká adaptace, ukázali Vám, co jak funguje a měl jste možnost se kdykoliv zeptat?
4. Máte možnost se ve firmě nějak rozvíjet? Nabízí Vám firma různé školení a možnosti seberozvoje? Popřípadě chtěl byste něco Vy osobně?

5. Probíhá u Vás ve firmě seznámení všech zaměstnanců s cíli firmy pro budoucí rok a je to pro Vás motivace, pokud víte, že firma chce například zvýšit obrát a vyrábět víc, snažíte se tento cíl naplnit?
6. Myslíte si, že dostáváte dostatečnou zpětnou vazbu od zaměstnavatele na Váš pracovní výkon? Jak často s Vám někdo z vedení mluví o Vaší odvedené práci?
7. Jaké máte odměny od zaměstnavatele, které jsou podle Vás nadstandardní a jaký druh odměn preferujete?
8. Co by podle Vás mohl zlepšit zaměstnavatel? Co by Vám zpříjemnilo práci, nebo Vám v ní pomohlo?

3.3 Druh výzkumu a metoda

Pro získání dat do bakalářské práce byl zvolen kvalitativní výzkum. „Podstatou kvalitativního výzkumu je do široka rozprostřený sběr dat bez toho, že by na počátku byly stanoveny základní proměnné“ (Švaříček & Šed'ová, 2007, 24). Cílem kvalitativního výzkumu je tedy ponoření do hloubky problému a získat subjektivní pohledy dotazovaných. Umožní zjistit podrobnější informace o zkoumané oblasti, která dříve nebyla tolik známá.

Jako metoda byl zvolen rozhovor. Jednalo se o individuální rozhovor se členy firmy AVAPS s.r.o., kteří byli předem vybráni, aby byly zastoupeny všechny vrstvy firmy. Rozhovor byl zvolen polostrukturovaný, který podle Hendla (2012) umožňuje nejvýhodněji využít čas k rozhovoru. Polostrukturovaný rozhovor je kombinací strukturovaného a nestrukturovaného rozhovoru. Díky tomu se mohl autor držet tématu, ale zároveň reagovat na odpovědi a případně se doptávat, aby osoby vybrané k interview měly možnost se i více rozprávět o tématu.

3.4 Organizace výzkumu

Sběr dat probíhal v rámci jednoho den. Konkrétně se jednalo o den 30. 3. 2022, kdy autor práce navštívil firmu. Proběhlo 7 rozhovorů a odhadovaná délka na jeden rozhovor byl 20-25 minut. Časová náročnost se odvíjela, podle jednotlivých odpovědí respondentů, jak moc šli do hloubky daného problému.

Všem respondentům byly před rozhovory poskytnuty otázky. Některé otázky byly formulovány jinak. Někteří respondenti odbočili od tématu, ale přesto jejich odpovědi byly užitečné pro výzkum práce. Autor práce pokládal doplňující otázky

nad rámec poskytnutých dotazů. Všem respondentů byl na začátku položen dotaz o povolení nahrávání rozhovoru na diktafon. Autor práce ujistil respondenty, že záznam bude použitý jen pro účel bakalářské práce a jinak to nebude zneužito. Všichni souhlasili a díky tomu autor práce mohl udělat přepis rozhovoru. Rozhovor byl přepisován doslovně. Jediné úpravy byly udělány v rámci formulace vět se zachováním myšlenky respondentů.

3.5 Respondenti rozhovorů

Prvním respondentem byl současný ředitel firmy AVAPS s.r.o. Ing. arch. Filip Novotný, který převzal vedení firmy po svém otci v roce 2020. V rozhovoru je veden po označení R1.

Druhým respondentem byla Ing. Barbora Trpkošová. Do firmy nastoupila v srpnu roku 2021 a pracuje na pozici vedoucí ekonomického oddělení. V rozhovoru je vedena pod označením R2.

Třetím v pořadí byl Jiří Valenta, který je na pozici obchodně-technický zástupce ČR a dále je zástupcem vedoucí. Pan Valenta se připojil k firmě v roce 2001 a zastával mnoho pozic i vedoucího obchodního oddělení. V rozhovoru je veden pod označením R3.

Čtvrtý rozhovor byl proveden s Rostislavem Říhou, který pracuje jako dispečer servisního oddělení a ve firmě je od ledna 2022. V rozhovoru má označení R4.

Pátým zúčastněným respondentem je Ing. Tomáš Zimmer, který je vedoucí vývojového oddělení a ve firmě je 8 let. V rozhovoru je veden pod označením R5.

Šestou vybranou osobou byla Markéta Svátková, která je ve firmě v současné situaci třináctý měsíc a pracuje na pozici přípravy realizace. Je označena v rozhovoru jako R6.

Poslední a sedmou respondentkou je Ing. Ivana Novotná, která je vedoucí obchodního oddělení. Paní Novotná je manželka ředitele firmy a jednala se mnou, co se týče bakalářské práce. V rozhovoru je vedena pod označení R7.

Poslední označení v rozhovoru je D. Toto označení znamená „Dotazující“, kterým jsem byl autor práce.

3.6 Výsledky rozhovorů

Výsledky ze získaných dat budou formulovány v šesti bodech. Prvním bodem bude zhodnocena současná obeznámenost podniku s tématu životní cyklus zaměstnance. Následující body budou popisovat jednotlivé části životního cyklu. V popisech jednotlivých bodů bude popsána současná situace firmy. V případě zmínky problému v rozhovorech je popsán problém a krátký popis návrhu řešení. V závěru bodů jsou shrnuty poznatky a situace v podniku.

3.6.1 Současná obeznámenost firmy s tématem životní cyklus zaměstnance.

AVAPS je rostoucí firma, která je s pojmem životní cyklus zaměstnance obeznámena, ale momentálně nemá speciální oddělení zaměřené na lidské zdroje. Firmu můžeme zařadit mezi střední podniky. V současné situaci podnik nemá dostatek volných prostředků na zařízení speciálního oddělení, které by se zabývalo pouze zaměstnanci. O formální stránku přijetí se v současné situaci stará vedoucí ekonomického oddělení, o následnou práci se zaměstnanci se starají vedoucí jednotlivých oddělení. Jelikož se jedná o rodinný podnik komunikace se zaměstnanci je na přátelské úrovni. Jedná se spíše o intuitivní komunikaci a postupy než o systematický postup. Z výpovědí jednotlivých respondentů však lze vyvodit, že si jistého systému všímají. Vnímají, jak ve firmě kariéru postupují a jak s nimi firma pracuje. Výhodou současného nastavení ve firmě je osobitější přístup, který umožňuje jednat se zaměstnanci individuálně. Jak respondenti uvedli, tak možnost individualizovat rozvoj konkrétního zaměstnance je efektivní. Podnik cílí na silné stránky jedince. Závěrem lze zhodnotit, že firma pečuje o zaměstnance a postupně je provádí všemi body životního cyklu. Vedení se snaží postupovat systematicky u každého zaměstnance, ale vyskytuje se zde i intuitivní vedení.

3.6.2 Nábor zaměstnance

Firma momentálně nejvíce využívá jako formu oslovení nových uchazečů o práci inzeráty. Cílem je najít lidi z okolí, a proto inzerují na úředních deskách. Dále využívá internetové inzertní stránky, nicméně pan ředitel uvádí, že metoda online inzerátů není dostatečně efektivní. Další cestou je volba personální agentury a headhunterů, kteří vybírají lidi na určitou pozici a následně předloží firmě životopisy jednotlivých uchazečů. Jde o jakousi formu předvýběr.

Jelikož se jedná o první kontakt mezi firmou a uchazečem, zvolená metoda oslovení se odráží na kvalitě výběru pro danou pozici. O to se oddělení marketingu. Pokud firma dokáže oslovit skupinu uchazečů, kteří jsou kvalifikovaní pro danou pozici ušetří spoustu financí a personálních zdrojů.

Vhodná metoda je i osobní doporučení, kdy zaměstnanci firmy mohou znát ve svém okolí někoho vhodného na danou pozici. Firma AVAPS tuto možnost využívá a apeluje na své zaměstnance v případě volných pozic, zda nezají někoho ve svém okolí, kdo by měl o dané pracovní místo zájem.

Důležitým bodem je i formulace oslovení uchazečů o práci. Metodu a styl si volí jednotliví manažeři po konzultaci se specialistkou na marketing. Jak uvádí Šikýř (2016), že správně zvolené oslovení zajistí autoselekcí, které firmě může ušetřit čas. Na internetu je možné dohledat internetové inzeráty firmy z roku 2019, které byly aktualizovány v roce 2021. Obsahují kompletní popis práce a požadavků na danou pozici. Inzerát je zpracovaný efektivně a dostatečně popisuje požadavky na vykonávání pracovní pozice. Dále lze zde nalézt i popis benefitů a kontaktní údaje firmy.

Při výběru pracovníků přihlíží vedoucí oddělení a přímý nadřízený pracovníka také k tomu, aby uchazeč zapadal do konceptu firmy a nenarušoval kulturu firmy. U posledního pohovoru je vždy přítomný pan ředitel, který má možnost zasáhnout do výběru pracovníka. Vhodné je podle Kociánové (2010) si na začátku rozdělit uchazeče do tří skupin podle toho, zda jsou vhodní, méně vhodní, ale stále kompetentní. Poslední skupinou jsou ti, co nesplňují kritéria. První kolo výběru by měl řídit personalista, který ty nejvhodnější kandidáty doporučí do následujícího kola, kterého se účastní vedoucí a ten už pozoruje, jak by uchazeč zapadal do firemního kolektivu. Celý výběr pracovníka uzavírá vedoucí ekonomického oddělení, která zpracuje a zařadí pracovníka do systému firmy a vyřídí potřebné dokumenty.

3.6.3 Adaptace a rozvoj zaměstnanců

Pod pojmem adaptace si lze představit přizpůsobení a začlenění do firemní kultury. Firma AVAPS si velmi zakládá na příjemném kolektivu a na firemní kultuře, proto musí u uchazečů pečlivě zvážit, zda je jedinec schopný se adaptovat do skupiny. Stará se adaptační proces jedince, který by měl mít dostatečné možnosti se rychle adaptovat. Jedinec by měl dostat včas potřebné informace, být dobře zaškolen a mít

možnost se kdykoliv zeptat bez jakéhokoliv ostychu. Jak v rozhovoru uvedl jeden z respondentů, kde hodnotil svou adaptaci, tak na začátku mu bylo poskytnuto dostatek informací a práce mu byla ukázána. Díky svým předchozím zkušenostem probíhal proces rychleji. Dále uvedl, že měl možnost se kdykoliv obrátit na svého vedoucího, který mu vždy dokázal poradit. Jiná respondentka uvedla, že zaučení neproběhlo tak, jak by to očekávala. Zaučení měla vést zaměstnankyně, která byla na mateřské dovolené, a proto nebyla často v práci a nemohla tak potřebné informace poskytovat v dostatečné míře. Následně se však adaptace ujali kolegové, kteří pomohli nové kolegyni. Zde by mělo reagovat vedení a přidělit někoho jiného, kdo má kvalifikaci na zaučení do pozice. Kociánová (2010) upozorňuje na brzký odchod zaměstnance. Proto by období adaptace mělo být krátké a efektivní, aby pracovník rychle dosáhl požadovaného výkonu firmy a ustálil si tak žádoucí návyky.

Vzdělávací potřeby a jejich identifikace probíhá ve firmě velmi dobře. Vedení selektuje pracovníky, kteří potřebují určitou úroveň znalostí a podle toho jim sestavuje program školení a kurzů. Pan ředitel uvedl v rozhovoru, že ve firmě probíhá kurz angličtiny a němčiny, kam se můžou zaměstnanci přihlásit. Kurzy jsou nabízeny zaměstnancům, kteří pak znalost jazyka mohou využít v práci. Zaměstnanci mají také možnost si najít vlastní kurz, který jim usnadní práci a mohou ho navrhnout vedení. Vedení je tomu nakloněné a pokud zaměstnanec dokáže uvést důvod a obhájit si zvolený kurz firma mu pomůže s financováním. Ve firmě AVAPS je i využíváno testování na talenty, kdy si u pracovníků, kteří jsou aktivní a mají potenciál, nechá firma vytvořit profil jejich talentů. Podle výsledku pak určuje jeho budoucí potřeby a kariérní růst. Firma se zaměřuje na posilování silných stránek zaměstnanců a cílí tak na maximalizaci výkonu na dané pozici. Janišová s Křivánkem (2013) upozorňují na efektivní vzdělávání, co se týče budoucnosti firmy. Pokud se organizaci daří, tak firma musí neustále rozvíjet zaměstnance a ti zase budou nově získanými zkušenostmi pomáhat růst firmě a zkvalitňovat její služby a výrobky.

Jak bylo výše uvedeno, tak firma nyní poskytuje zaměstnancům možnost se rozvíjet v anglickém a německém jazyce. Dále byly zmíněny i kurzy pro řemeslníky, kteří absolvují kurzy a získají tak certifikace. Jedná se svářečské kurzy, elektrikářské kurzy, kde je potřeba znalost vyhlášek k získání kvalifikace pro instalování elektrických součástí na stavbách. Dále firma využívala v historii manažerské kurzy v okamžiku, kdy se dlouhodobý zaměstnanci dostali do pozice manažerů. Proto byl využit externista, který poskytoval odborný návod a pomoc, jak

pozici zvládat. Obchodní zástupci absolvují semináře a účastní se konferencí, kde se probírají nové metody a cesty k lepšímu obchodování a oslovení zákazníků. Jeden respondent uvedl, že by uvítal, kdyby on sám prošel zaškolením do výroby a získal tak zkušenosti s tím, jak se vše skutečně vyrábí a funguje.

Respondenti také zmínili, že firma využívá externí zdroje a kouče, kteří firmě pomáhají s organizací a posloupností výroby s cílem vyrábět co nejefektivněji. Uvedli, že spolupracují s nedalekou firmou, která se zabývá leteckou výrobou.

Na dotaz ohledně kariérního růstu respondenti uvedli, že ve firmě je možnost, která se odvíjí od kvality práce a motivace se posunout. Jako příklad byla uvedena pracovnice z lakovny, která se dostala do ekonomického oddělení. Zaměstnankyně měla vzdělání v oblasti účetnictví, a proto nic nebránilo kariérnímu posunu pracovnice. Další respondenti uvedli několik příkladů a zmínili svůj kariérní růst, kde si mohli po domluvě s vedením určit cestu svého zaměření. Jeden z respondentů, který ve firmě pracuje už od začátku, uvedl, že ho zajímal obchod a při růstu firmy se chtěl zaměřit na obchod a komunikaci se zákazníky. Dostal se do vedoucí pozice obchodního oddělení, ale následně se chtěl vrátit do pozice obchodního zástupce. Přešel na pozici zástupce vedoucího, aby si udržel přímý kontakt se zákazníky. Firma reaguje na potřeb svých pracovníků a poskytuje prostor pro rozvoj. Zároveň však bere ohled na osobní spokojenost svých pracovníků. Závěrem je třeba zmínit, že pan ředitel uvedl, že pokud se uvolní nové místo ve firmě, tak první možnost je povýšení současného zaměstnance s kvalifikací na danou pozici.

3.6.4 Řízení pracovního výkonu

V tématu řízení pracovního výkonu se autor zaměřuje na pracovní podmínky poskytnuté firmou, následně na kvalitu komunikace, zpětné vazby a závěrem také na hodnocení pracovníka. Autor měl možnost si projít celý areál firmy a prohlédnout si pracovní prostředí.

Areál firmy se stále rozrůstá a za posledních pár let se vystavěly nové haly a požární zkušebna, kde si firma může testovat své vlastní produkty. Vedení stále investuje do firmy a chce se posouvat a rozrůstat. Prostory hal jsou velké a prostorné. Zaměstnanci zde mají dostatek prostoru k práci a manipulaci s výrobky. Co se týče vybavení hal, tak firma v současné době modernizuje stroje a zaměstnancům tak ulehčuje práci. Ve výrobních halách jsou moderní stroje, které zajišťují kvalitu a přesnost výrobků. Kancelářská část firmy je moderně zařízená. V kancelářích

a společných prostorách jsou rostliny a doplňky, které dobře působí a vytváří příjemné prostředí. Každý zaměstnanec si může přizpůsobit kancelář dle svých preferencí. Respondenti v rozhovorech uvedli, že v případě potřeby modernizace a vybavení potřebné k práci, tak vedení vždy poskytne zaměstnancům to nejlepší v rámci možností. Respondent z oddělení vývoje uvedl, že vedení vývoj maximálně podporuje a vždy je všemu otevřené. V minulém roce firma v rámci teambuildingu postavila v areálu zahradu, kterou můžou zaměstnanci využívat pro odpočinek či k týmovým akcím. Firma má i jídelnu a nechává si dovážet jídlo do areálu z nedaleké restaurace.

Komunikace v rámci firmy je stejně nastavená jako prostředí, ve kterém se pracuje. Firma byla od počátku rodinná a prostředí, které ve firmě panuje, je přátelské a otevřené. Jak uvedl pan ředitel v rozhovoru, tak je otevřený komunikaci a dle možností si najde chvíli pro každého, kdy by měl potřebu s ním mluvit. Je zde problém, kterého si pan ředitel vědom, a to je respekt a možný strach z řešení problému přímo s panem ředitelem. Dle pana ředitele mají zaměstnanci obavy z následné změny přístupu vedoucích pracovníků poté, co by šel pracovník přímo za ředitelem firmy. Ostatní respondenti v rozhovorech se shodli že komunikace ve firmě je na dobré úrovni. Samotní respondenti cítí, že můžou řešit jakýkoliv problém, nebo si přijít pro informace za kýmkoliv. Co se týče předávání informací, tak v rozhovorech zaznělo, že část informací je předávána neoficiálně mimo kanceláře při příležitosti, když se zaměstnanci potkají a sdělí si informace. Vedení by mělo apelovat na zefektivnění předávání informací mezi pracovníky. Cílem je poskytovat potřebné informace zaměstnanci včas a organizovaně. Při stávajícím komunikačním modu hrozí komplikace, neboť jsou informace předávány neúplně, zkreslené či na poslední chvíli.

Téma zpětné vazby ve firmě hodnotí všichni respondenti kladně, kdy někteří zmínili občasné problémy, ale obecně je zpětná vazba ve firmě AVAPS na velmi dobré úrovni. Příkladem může být pan Ř., který nastoupil do firmy na pozici dispečera servisního oddělení, který dříve pracoval na pozici v jiné firmě na pozici servisního technika a má tak porovnání z předešlými zkušenostmi. Jak sám uvedl, tak cení zpětné vazby od vedoucího, má možnost se na cokoli zeptat. Komunikace probíhá na dobré úrovni. Na druhou stranu je i on sám v pozici vedoucího pracovníka, a proto využívá okamžité zpětné vazby v případě nedorozumění či špatného naplánování uvítá připomínky servisního technika a následnou diskusi, ze které

vyplyne nejlepší možné řešení. Problém se vyskytl v případě paní N., která je manželkou ředitele firmy a která má pocit, že se na ní zaměstnanci neobracejí v řešení problému právě z důvodu návaznosti na pana ředitele. Na tento popud padl návrh ombucmana ve firmě, ale firma v momentální situaci nemá volný kapitál, který může investovat do osoby zaměřené čistě na personál.

Hodnocení ve firmě probíhá nejčastěji mezi vedoucím a zaměstnancem. Jak respondenti uvedli, má pan ředitel s každým zaměstnancem každoroční sezení, kde hodnotí jeho výsledky za uplynutý rok spokojenost ve firmě. Následně se naplňuje budoucí rok pracovníka, jak by se měl pracovník posunout a jaké výsledky by od něj firma očekávala. Zaměstnanec má taky možnost říct, jak on sám vidí svou realizaci a pracovní náplň, čímž poskytne vedení představu o svém možném uplatnění a dalším kariérním postupu. Dále byl v rozhovorech zmíněn i fakt, že hodnocení probíhá i na jednotlivých odděleních, kdy má každé dva týdny jedno oddělení svou prezentaci, ve které představuje ostatním vedoucím pracovníkům své výsledky a případné pokroky. Tyto schůzky a prezentace jsou dobré pro obecnou informovanost ve firmě.

Z odpovědí respondentů lze určit, že ve firmě je častější neformální hodnocení, kde se jedná o reakce na konkrétně vzniklé situace. Jelikož se stále jedná o malý podnik, tak je častější neformální hodnocení. Vedoucí se se zaměstnanci setkávají denně. Postupem času by bylo vhodné zavést více formální hodnocení, kde se bude zaznamenávat hodnocení. Hodnocení by mělo být plánované a pravidelné. Vedoucí pracovník by se měl zajímat o všechny své podřízené a pravidelné schůzky tomu mohou napomoci. Schůzka poskytne zaměstnanci zpětnou vazbu. Sezení a hodnocení může mít i pozitivní vliv na motivaci zaměstnance, může ho podpořit ve zvýšení efektivnosti na pracovišti. Firma tak může zvýšit efektivitu a morálku zaměstnanců.

Hodnocení v rámci celé firmy probíhá vždy po uzavření účetního období, kdy vedení zaměstnancům prezentuje výsledky firmy a představuje plány na budoucí rok. Zde je vhodné, aby byli pracovníci informováni o úspěších firmy. Firemní úspěch podporuje osobní motivaci zaměstnance, dává mu pocit jistoty, sounáležitosti a loajality.

3.6.5 Benefity a motivace

V segmentu benefitů a motivace byli respondenti dotazováni na spokojenost s benefity. Následně na předávání mise a vize zaměstnancům a jak probíhá motivace pracovníků.

Pan ředitel v rozhovoru uvedl benefity, které firma poskytuje zaměstnancům. Základem benefitů jsou čtyři týdny dovolené, a navíc zaměstnanci mají jeden týden volno o Vánocích, které firma proplácí. O Vánocích firma nevyrabí, jsou však určeni zaměstnanci, kteří zajišťují servis a jsou připraveni na výjezd v případě výskytu problému. Zaměstnanci mají i možnost si vybrat čtyřikrát sick day, je to jeden den na kvartál. V případě nevolnosti nebo jiného zdravotního problému bez dlouhého trvání mohou zaměstnanci využít možnost sick day a firma jim den regulérně proplatí. Dalším benefitem je možnost dovážky jídla z nedaleké restaurace, přičemž firma hradí 55 % ceny jídla. Pan ředitel uvedl, že ohlasy na kvalitu jídla jsou pozitivní. Někteří respondenti by uvítali, možnost volby mezi firemní stravou a stravenkami. Firma rovněž dbá na příjemné pracovní prostředí. Dále i v případě zájmu mohou zaměstnanci navštěvovat kurzy angličtiny a němčiny. V porovnání s dnešní dobou se jedná o standardní benefity. Benefitem, který je možný vypíchnout je snaha firmy poskytovat přátelské a příjemné prostředí, což se jí daří.

Z rozhovoru s respondenty vyplývá, že v případě potřeby je možné po domluvě si zapůjčit firemní auto. Často zmiňovaným benefitem je osobní přístup a přátelské prostředí. Respondenti uvádějí i benefit v podobě bonusů, které firma uděluje na základě dokončených obchodů nad rámec plánu. Respondent z oddělení vývoje uvedl, že vnímá jako benefit úpravu kanceláře, kdy si do kanceláře naistalovali gauč, který lze využít k odpočinku. Na toto konto respondent i zmínil možnost relaxační místnost. Při náročné práci u počítače by uvítali změnu prostředí, která poskytne lepší podmínky k odpočinku.

Závěrem je tedy možné říct, že firma na svou velikost poskytuje velké množství benefitů a je tak schopná konkurence. Benefitem navíc je příjemné prostředí a kultura firmy. Respondenti si v rozhovorech často vychvalovali a uváděli, že jsou spokojení.

Mise a vize podniku jsou dvě důležité věci, na kterých si firma velice zakládá. Proto byli respondenti dotazováni na vnímání mise a vize podniku a následně na činnost vedení s tím spojenou. Pan ředitel v rozhovoru uvedl, že na sezení, které

proběhlo na začátku roku procházel se zaměstnanci misi a vizi podniku a apeloval na její plnění. Následně uvedl, že chce, aby sami zaměstnanci viděli smysl v tom, co dělají a čeho jako jedinci a společnost chtějí dosáhnout. Na firmě a vedení jde poznat, že v posledních pár letech se opravdu zaměřují na dodržování svých posláních.

Paní T. uvedla v rozhovoru velmi dobrý fakt, že motivace a naplňování poslání firmy je různé na každé pozici. Uvedla, že pro běžné pracovníky musí být jednoduché, pochopitelné, aby je zbytečně nezatěžovalo a bylo snadné pro ně jej naplnit. Co se týče jejího vnímání naplňování mise a vize v podniku, tak uvedla číslo 80 %. Z toho lze odvodit, že vedení teda odvádí dobrou práci a zaměstnanci se snaží tyto cíle dodržovat. Další respondenti i zmiňovali fakt, že od nástupu pracovníka je na mu připomínána mise a vize podniku. Nejčastěji je zaučován starším pracovníkem, který je dýl ve firmě a má firemní poslání už zažitá. Cílem firmy je i reprezentace a profesionální jednání pracovníků. Jak od obchodníků, kteří jednají s klienty a získávají tak kontrakty pro firmu. Pracovníci ve výrobě musí pracovat přesně a nedělat chyby, aby se nevyskytovali zbytečné problémy a reklamace. Velmi důležitý je i servisní oddělení, kde technici přímo jednají se zákazníky a jejich vystupování odráží práci firmy.

V souhrnu benefity a motivace, které firma nabízí je firma na dobré úrovni. Vedení očekává od jednotlivých pracovníků profesionální chování a reprezentaci firmy, která jde ruku v ruce s misí a vizí firmy. Jak pan ředitel uvedl v posledních letech se zaměřují na misi a vizi podniku a předávání toho poslání pracovníkům, aby viděli smysl ve své práci. Proto jsou pracovníci spokojení a motivovaní k efektivním výkonům.

3.6.6 Ukončení

Cílem otázek na téma ukončení pracovního poměru se zaměstnancem bylo zjistit, jak je velká fluktuace ve firmě a důvody odchodů zaměstnanců.

Pan ředitel na otázku ohledně odchodu zaměstnanců uvedl, že převážná část odchodů je na popud firmy. Často se pak setkávají s tím, že bývalí zaměstnanci hledají uplatnění v podobném oboru, jako je například firma, která se zabývá vraty. Následně i zmínil, že někteří bývalí zaměstnanci byli přeplaceni mezinárodní firmou a firma nemohla kvůli velikosti konkurovat této nabídce. V případě odchodu zaměstnance pan ředitel spoléhá na včasné upozornění od zaměstnanců, aby měl dostatek času sehnat náhradu na danou pozici a firma se tak nedostala do problému,

kdy by musela vynaložit větší finanční náklady na obsazení pozice. V rozhovorech i byla zmínka o dvou bývalých zaměstnancích z technického oddělení, kteří si chtěli vyzkoušet prostředí korporátní firmy a z toho důvodu odešli.

V otázce ohledně fluktuace podniku respondentka uvedla, že podnik má nízkou fluktuaci. Nejvyšší procento odchodů je v oblasti výroby. Uvedený důvod byl spolehlivost zaměstnanců. Firma hledá spolehlivé zaměstnance, kteří budou kvalitně odvádět práci a tím firmě ušetří čas a finance v případě nepovedeného produktu, nebo špatně přichystané objednávky. Firmě jde o dobré jméno a v případě, že zákazníkovi je doručeno vadné zboží, nebo objednávka není kompletní, tak to může ovlivnit reputaci firmy.

Ve druhém rozhovoru byl zmíněn příklad, kterého byla respondentka svědkem. Situaci zhodnotila jako dobře zvládnutou, kdy po upadnutí počátečního šoku zaměstnankyně i uvedla, že ona sama byla nespokojená a v důsledku ukončení pracovního poměru ze strany firmy se jí ulevilo. Odchod zaměstnankyně řešil osobně pan ředitel a vše proběhlo v přátelské atmosféře, kdy vše proběhlo formou dohody s odměnou a situace tak byla vyřešena korektně.

Z výše uvedených informací je možné usoudit, že podnik je dobře fungující a zaměstnanci nemají důvod odcházet. Nejvyšší míra fluktuace je z důvodu nezávládnutí práce, která firma požaduje, ale i tyto případy pan ředitel a vedení řeší korektně a snaží se vyhnout konfliktům. Firma tedy dodržuje definované formy, které jsou stanoveny v zákoně.

4 Analýza výsledků a návrh opatření

Analýza se zaměřuje na získané informace z rozhovorů, které vyhodnocuje a popisuje současnou situaci ve firmě. Po nalezení prostoru pro možné opatření jsou návrhy opatření zaneseny v implementačních kartách, které jednoduše popisují postup pro odstranění problému.

4.1 Gap analýza

Jedná se o analýzu tržních mezer. Je to jednoduchý nástroj, který usnadňuje manažerům rozhodování při volbě strategií. Cílem analýzy je najít nesrovnalosti mezi současnou situací a standardy v odvětví. (Jakubíková, 2008) V práci se gap analýza použije na část životního cyklu, a to konkrétně co se týče zpětné vazby v oblasti řízení pracovního výkonu.

V oblasti oslovení a nábory pracovníků firma udržuje krok s dobou a využívá všechny dostupné metody. V případě vyšší pozice vedení vyvíjí snahu hledat kandidáty ve svých řadách, kteří by měli dostatečnou kompetenci na uvolněnou pozici. Pokud nikdo takový v podniku není, tak je zvolena metoda inzerátu a cílem firmy je oslovit blízké okolí firmy. U specifických pozic je možné využití headhunterů, nebo personální agentury, která shromáždí životopisy a ty následně představí firmě. V současné době formu oslovení volí vedoucí oddělení, kteří mají nábor na starost. V části nábory a oslovení si firma v porovnání s konkurencí vede dobře a je na stejné úrovni.

Adaptace do firemního prostředí dle odpovědí respondentů probíhá ve velké většině případů dobře. Ojedinele se vyskytnou problémy, které může jednoduše vyřešit vedoucí oddělení. V adaptaci je potřeba větší zapojení vedoucího, který poskytne novému zaměstnanci pocit jistoty a umožní mu se kdykoliv doptat na potřebné informace. Dá se tak předejít brzkému odchodu a urychlí se tak celý proces adaptace. O zaučení nového pracovníka a vysvětlení postupů se stará pověřený pracovník a vedoucí se zapojuje v případě potřeby, nebo kontroly, jak adaptace probíhá. Rozvojem zaměstnanců je pro firmu důležitý a lze konstatovat, že firma v této oblasti je nadstandardní. V případě aktivity pracovníka je vždy možnost kariérního růstu v podniku. U takových pracovníků si AVAPS nechá vypracovat talentový profil a po zjištění talentů jedince cílí na zlepšování a využití jeho talentů. Není standardní, aby firma pracovala s talenty zaměstnanců. Dále firma využívá jazykové kurzy a jiné školení, kteří pracovníci potřebují k efektivnímu pracovnímu

výkonu. Zaměstnanci mají možnost si najít vlastní kurz, který by jim ulehčil práci. V takovém případě je vedení otevřené všem návrhům, pokud si je pracovník schopen obhájit zvolený kurz. Závěrem je možné hodnotit adaptaci a rozvoje ve firmě jako velmi dobrý.

Pracovní podmínky v areálu firmy AVAPS jsou velmi dobré. Jedná se o prostorný bývalý vojenský areál. V historii probíhali rozsáhlé rekonstrukce a nyní podnik disponuje moderně zařízenými halami, požární zkušebnou a showrooem. Prostory jsou moderně zařízené a v areálu je hodně zeleně. V kancelářských prostorách je kuchyňka, ale absentuje odpočinková místnost, která je v dnešní době standardním vybavením.

Komunikace v rodinné firmě je převážně na přátelské úrovni, kdy předávání informací probíhá neoficiálně. Prostor pro zlepšení je v rámci efektivní komunikaci mezi pracovníky při předávání potřebných informací. V ideálním případě by si měli zaměstnanci stanovit termín, aby měli dostatek času shromáždit informace a následně je předat a dovysvětlit případné dotazy. Formálnější forma se vyhne šumu během komunikace a pracovníci mohou pak efektivněji pracovat. V porovnání malými podniky je komunikace ve firmě standardní, ale v případě porovnání s větším podnikem je méně formální a může být místy neefektivní. Zpětná vazba je ve firemním prostředí na dobré úrovni, kdy vedení je otevřené přijímání vazby od pracovníků. Pan ředitel vidí obavy ze strany zaměstnanců přijít s problémem přímo za vedením, které se pokouší ve firmě vytvářet příjemné a otevřené prostředí, kde každý může vyjádřit svůj názor. V případě obav z vyjádření na straně zaměstnanců se jedná o lidský faktor a firma nemůže moc ovlivnit otevřenost jedinců. Může vytvořit podmínky, které usnadní sdělení problému například zachováním anonymity pracovníků. Zpětná vazba a komunikace ve firmě dobře funguje a napomáhá tomu prostředí, které panuje v podniku.

Kariérní růst jedinců ve společnosti je pro vedení důležitý. V případě uvolnění vyšší pozice se vedení kouká v řadách zaměstnanců, zda by někdo mohl volnou pozici zvládnout. Pokud najdou vhodného adepta pomůžou mu s uvedením do pozice a poskytnou mu případné školení. Firma pracuje se zaměstnanci a snaží se cílit na jejich silné stránky a rozvíjet je. Využívá talentových profilů u zaměstnanců, kteří mají pro budoucnost firmy význam. Pokud je zaměstnanec aktivní, tak si toho vedení

všímá a odmění jeho snahu. Firma si chce udržet co nejvíce zaměstnanců, kteří vidí svou budoucnost ve firmě a velmi dobře s nimi pracuje.

Benefity, které v současné době podnik nabízí jsou v porovnání s malými podniky standardní až nadstandardní. Firma nabízí čtyři týdny dovolené a jeden týden volna o Vánocích. V případě nevolnosti si zaměstnanec může vzít den placeného volna. Každý pracovník má jeden sick day na kvartál. Příspěvky na jídlo společnost poskytuje ve výši 55 % ceny z jídla, které si do firmy nechává dovážet z nedaleké restaurace. Zaměstnanci mají i možnost využít jazykový kurz angličtiny, nebo němčiny, které už nebývají tolik standardní v porovnání s podniky na stejné úrovni. Často zaměstnanci zmiňovaným benefitem je příjemné pracovní prostředí a firemní kultura. U rodinného podniku, který se snaží k zaměstnancům přidupovat individuálně a přátelsky o velikosti Avapsu je velmi nadstandardní. Obecně lze vyhodnotit benefity firmy jako mírně nadstandardní a jsou zde možnosti k posunu, ale ty jsou závislé na rozvoji podniku a finančních možnostech.

Cílem vedení je mít ve firmě zaměstnance, kteří vidí smysl v tom, co jako jedinci dělají a v celku jako podnik. Proto si zakládá na misi a vizi podniku, kterou předávají zaměstnancům. Pan ředitel absolvuje každoroční sezení s každým jedince a hodnotí jeho výkony za uplynulý rok a plánují jeho postup na rok budoucí. O následnou motivaci na denní bázi se starají vedoucí pracovníci. Mise a vize firmy je dostatečně předávána pracovníkům a vedení se dostatečně zapojuje do motivace pracovníků.

Fluktuace firmy není moc vysoká. Největší procento je v oddělení výroby, kde většina odchodů je z iniciativy firmy. Případnou konkurenci, ke které by zaměstnanci odcházeli podnik nemá. Ojedinělé odchody byly k větším společnostem. V případě ukončení pracovního poměru ze strany firmy komunikuje s daným pracovníkem pan ředitel a vedoucí. Pokouší se vždy odchod vyřešit v poklidu a přátelské atmosféře. V tomto ohledu to vedení firmy zvládá dobře.

4.2 Implementační karty

Implementace je proces, při kterém se aplikuje teoretický plán. Cílem je dosažení stavu, ke kterému opatření směřovalo. Před možnou implementací je nutné provést analýzu současného stavu. Po zhodnocení situace se naplánují potřebné opatření a stanoví se jejich cíle. Zavedení plánovaných opatření do stávajícího systému se následně pozorují a testují. Pokud bylo opatření správně zvolené a implementace proběhla v pořádku je dosaženo zvoleného cíle.

Implementační karta obsahuje odpovědnou osobu, která má dohled na implementaci daného řešení a kontrolu výsledků. V kartě se nachází odhad časové a finanční náročnosti daného návrhu. Následně obsahuje krátký popis postupu při zavádění opatření a závěrem stanovený cíl, aby bylo možné porovnat stav před a po zavedení a zda opatření splnilo účel.

Obr. 5 Teambuilding celé společnosti

ODPOVĚDNÁ OSOBA VYBRANÝ ZAMĚSTNANEC	
ČASOVÁ NÁROČNOST max. 10 hodin	FINANČNÍ NÁROČNOST 100 tis. Kč
POPIS DOPORUČENÍ: Naplánování dvou teambuildingů v průběhu roku (letní, zimní). Vybraný zaměstnanec naplánuje datum a následně zjistí účast zaměstnanců. Po získání účasti zajistí prostory a vytvoří program. Vybraný zaměstnanec závěrem vypracuje finanční plán, který předloží řediteli ke schválení.	
CÍL: Vytvořit možnost pro lepší navázání vztahů na pracovišti s členy vedení. Zaměstnanci mají větší možnost se poznat s vedením. Výsledkem může být otevřenější komunikace od zaměstnancům k vedení.	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Obr. 6 Aktivní zapojení vedení v adaptaci nového pracovníka

ODPOVĚDNÁ OSOBA VEDOUcí ODDĚLENÍ	
ČASOVÁ NÁROČNOST max. 2 hodin	FINANČNÍ NÁROČNOST 0 Kč
POPIS DOPORUČENÍ: Pověřit kompetentní osobu, která se postará o zaučení nového zaměstnance. Vedoucí oddělení bude průběžně kontrolovat, zda pověřený pracovník je dostatečně aktivní a pomáhá s adaptací nového zaměstnance. Následně se přímo dotáže nového pracovníka, jak je zatím spokojen. Umožní mu prostor na vyjádření pocitu a dotazy.	
CÍL: Cílem opatření je zrychlení adaptace a poskytnutí novému zaměstnanci pocit zájmu ze strany vedení. Lze tím předejít brzkému odchodu.	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Obr. 7 Zpětná vazba od zaměstnanců na činnost vedení

ODPOVĚDNÁ OSOBA PAN ŘEDITEL	
ČASOVÁ NÁROČNOST max. 5 hodin	FINANČNÍ NÁROČNOST 0 Kč
POPIS DOPORUČENÍ: Připravit pro zaměstnance na konci roku anonymní dotazník, jak jsou spokojeni s vedením a celkově s firmou. Zmínit, že díky poskytnutí zpětné vazby má vedení možnost odstranit problémy a zpříjemnit tak firemní prostředí. Po získání výsledků je pan ředitel vyhodnotí a prezentuje vedení a pokusit společně se najít řešení případných problémů.	
CÍL: Získání zpětné vazby na činnost vedení v průběhu roku. Díky anonymitě mohou zaměstnanci bezobav vyjádřit své pocity. V případě problému lze připravit řešení a zpříjemnit prostředí pro zaměstnance.	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Obr. 8 Bližší seznámení obchodních zástupců s výrobky

ODPOVĚDNÁ OSOBA VEDOUcí VÝROBY	
ČASOVÁ NÁROČNOST max. 10 hodin	FINANČNÍ NÁROČNOST 0 Kč
POPIS DOPORUČENÍ: Vedoucí výroby nachystá jednoduchou prohlídku pro obchodní zástupce, kde uvidí procesu výroby produktu od začátku až po konečnou fázi balení objednávky. Provede a vysvětlí obchodním zástupcům postupy a procesy, které se s výrobky vykonávají.	
CÍL: Zvýšení informovanosti obchodních zástupců o výrobě výrobku a přípravy objednávky. Díky přesným znalostem mohou lépe pospat proces výroby a přesvědčit zákazníka, proč si má vybrat firmu AVAPS.	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Obr. 9 Získání zpětné vazby od zaměstnance

ODPOVĚDNÁ OSOBA PAN ŘEDITEL, VEDOUcí PRACOVNÍK	
ČASOVÁ NÁROČNOST max. 1 hodina	FINANČNÍ NÁROČNOST 0 Kč
POPIS DOPORUČENÍ: Provést sezení se zaměstnancem, který má dřívější zkušenosti z podobného oboru. Sezení je vhodné provést po půl roce, co je zaměstnanec zaměstnán u firmy, kdy je obeznámen s postupy a může je porovnat s postupy z dřívějšího zaměstnání. Firma má tak možnost získat porovnání s jiným podnikem.	
CÍL: Externí pohled může zefektivnit postupy v procesech. Pokud firma zaměstnává pracovníka, který má zkušenosti z oboru je vhodné využít této možnosti porovnání a pokusit se zkvalitnit dosavadní postupy.	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Obr. 10 Zavedení formální komunikace mezi odděleními

ODPOVĚDNÁ OSOBA VEDOUcí ODDĚLENÍ	
ČASOVÁ NÁROČNOST max. 10 hodin	FINANČNÍ NÁROČNOST 0 Kč
POPIS DOPORUČENÍ: Zavést formální komunikaci mezi odděleními. Pokud bude potřeba předat informace mezi odděleními, je vhodné dopředu naplánovat datum a konkretizovat, jaké informace jsou třeba. Zaměstnanec následně připraví informace a při předání případně dovysvětlí kontext a zodpoví dotazy.	
CÍL: Připravit zaměstnance na fázi středního podniku. Zefektivnit komunikaci a lépe využít čas. Vyhnout se předáváním informací mimo kanceláře a předejít tak šumu v komunikaci a neuplnému předání informací.	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Obr. 11 Vytvoření odpočinkové místnosti

ODPOVĚDNÁ OSOBA PAN ŘEDITEL	
ČASOVÁ NÁROČNOST max. 60 hodin	FINANČNÍ NÁROČNOST 200 tis. Kč
POPIS DOPORUČENÍ: Najít v kancelářských prostorách místnost, kterou je možné využít k odpočinku. Vytvořit příjemné prostředí pro krátkou pauzu od práce s počítačem, který budou moci využívat zaměstnanci z kanceláří.	
CÍL: Při dlouhodobé práci u počítače je vhodné na pár minut přestat pracovat. Dlouhé sezení u počítače zatěžuje organismus, a proto je vhodný krátký odpočinek. Po pauze může zaměstnanec efektivněji	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Tab. 1 Harmonogram implementace plánovaných opatření

OPATŘENÍ	ZÁŘÍ 2022	ŘÍJEN 2022	LISTOPAD 2022	PROSINEC 2022	LEDEN 2023	ÚNOR 2023	BŘEZEN 2023	DUBEN 2023	KVĚTEN 2023	ČERVEN 2023	ČERVENEC 2023	SRPEN 2023
Teambuilding celé společnosti				→						→		
Aktivní zapojení vedení v adaptaci nového pracovníka	→											
Zpětná vazba od zaměstnanců na činnost vedení				→								
Bližší seznámení obchodních zástupců s výrobky	→	→										
Získání zpětné vazby od zaměstnance	→											
Zavedení formální komunikace mezi odděleními	→											
Vytvoření odpočinkové místnosti	→	→	→	→								

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Závěr

Bakalářská práce je zaměřená na téma „Životní cyklus zaměstnance ve firmě“. Cílem práce bylo zjistit současné postupy v životním cyklu zaměstnance ve zvolené firmě a na základě získaných informací z rozhovorů se zaměstnanci navrhnout opatření ve formě implementačních karet.

Při návštěvě podniku byly provedeny polostrukturované rozhovory. Rozhovorů bylo provedeno sedm. Zúčastnil se jich pan ředitel, dále tři vedoucí oddělení a tři zaměstnanci na různých pozicích. Těm byly předem poskytnuté otázky a v případě potřeby a vývoje rozhovoru byly doplněny o dodatečné dotazy. Všichni respondenti souhlasili s nahráním rozhovoru a záznam byl následně přepsán. Dostatečné množství a hloubka dat pomohly autorovi práce získat představu o současné situaci.

Práce je rozdělená do čtyř kapitol, kdy první se zabývá samotným tématem životního cyklu zaměstnance. Představuje celkový průběh a následně se zaměřuje na jednotlivé fáze procesu. Celek životního cyklu zaměstnance byl rozdělen do pěti menších kapitol, které jsou nábor, adaptace, rozvoj pracovního výkonu, motivace a benefity a ukončení. Druhá kapitola představuje zvolenou firmu. Poskytuje základní informace o podniku, co se týče historie, mise a vize a popis současné situace v podniku. Třetí kapitola popisuje zvolenou metodu pro získání informací. Zvolen byl kvalitativní výzkum a metoda polostrukturovaného rozhovoru. Po získání dat byly vyhodnoceny jednotlivé části životního cyklu zaměstnance ve firmě. Čtvrtá kapitola popisuje současnou situaci v porovnání se standardy v dnešní době. Na základě provedené analýzy jsou představeny návrhy opatření, které autor práce zpracoval do sedmi implementačních karet. Návrhy opatření budou prezentována firmě a následně implementována do směrnice podniku.

Ze získaných informací v průběhu šetření bylo zjištěno, že podnik dobře pečuje o své zaměstnance. Respondenti zmiňovali svou spokojenost se současným prostředím ve firmě. Práce se zaměstnanci je spíše intuitivní a v režii vedoucích jednotlivých oddělení. Návrhy opatření cílily na spokojenost zaměstnanců a zefektivnění postupů ve firmě.

Seznam použitých zdrojů

- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Grada.
- Armstrong, M. (2011). *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Fragment.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postup*: 13. vydání (přeložil Martin ŠIKÝŘ). Grada Publishing.
- AVAPS (n.d. a). *O NÁS*. Dostupné 15.4.2022 z <https://avaps.cz/o-nas>
- AVAPS (n.d. b). *HISTORIE A VIZE*. Dostupné 15.4.2022 z <https://avaps.cz/o-nas/historie-a-vize>
- Bednář, V. (2013). *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Grada.
- Bednář, V. (2018). *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Grada.
- Bláha, J., Čopíková, A., Horváthová, P. (2016). *Řízení lidských zdrojů*. Albatros Media a.s.
- ČERMÁK, M. (2016) *I nízká míra fluktuace může být problém*. Clever and Smart Dostupné 21.3.2022 z <http://www.cleverandsmart.cz/i-nizkamira-fluktuace-muze-byt-problem/>
- Dvořáková, Z., Cetkovský, P., Nachtmannová, O. (2012) *Řízení lidských zdrojů*. C. H. Beck
- Hendl, J. (2012). *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*: 3. vydání. Portál.
- Jakubíková, D. (2008). *Strategický marketing*. Grada.
- Jandourek, J. (2012). *Slovník sociologických pojmů: 610 hesel*. Grada.
- Janišová, D., & Křivánek, M. (2013). *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Grada.
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Grada.
- Kocianová, R. (2012). *Personální řízení: východiska a vývoj* (2., přeprac. a rozš. vyd). Grada.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2013). *Marketing management* ([4. vyd.], přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK). Grada.

Koubek, J. (2004). *Řízení pracovního výkonu*. Management Press.

Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách* (4., aktualiz. a dopl. vyd). Grada.

Koubek, J. (2015) *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Management Press.

Managementmania (2016) *McGregorova teorie XY*, Dostupné 19.1.2022 z <https://managementmania.com/cs/mcgregorova-teorie-xy>

Nešćáková, L. (2013). *Jak skončit pracovní poměr: z pohledu zaměstnavatele a zaměstnance*. Grada.

Nešćáková, L., & Marelová, L. (2013). *Vnitřní závazné předpisy zaměstnavatele a jiné pracovněprávní úkony: krok za krokem*. Grada.

Průvodce Podnikáním (2021) *Fluktuace zaměstnanců: Jak jí zabránit*, Dostupné 21.3.2022 z <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/fluktuace-zamestnancu/>

Rychtaříková, Y. (2008). *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Grada.

SpringHR (2020). *The 6 Stages of the Employee Life Cycle*. Dostupné 23.3.2022 z <https://sprigghr.com/blog/360-degree-continuous-feedback/the-6-stages-of-the-employee-life-cycle/>

Smither L. (2003). Managing Employee Life Cycles to Improve Labor Retention. *Leadership and Management in Engineering* 3 (1), 21. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)1532-6748\(2003\)3:1\(19\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)1532-6748(2003)3:1(19))

Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty* (2., aktualizované a doplněné vydání). Grada.

Švaříček, R., & Šed'ová, K. (2007). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Portál.

Taušl Procházková, P. (2017). *Úvod do podnikové ekonomiky* (3., upravené a rozšířené vydání). Západočeská univerzita v Plzni.

Taušl Procházková, P., & Jelínková, E. (2018). *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. Grada Publishing.

Tetřevová, L. (2017). *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. Grada Publishing.

Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců* (2., aktualiz. a rozš. vyd). Grada.

Seznam tabulek

Tab. 1 Harmonogram implementace plánovaných opatření	59
--	----

Seznam obrázků

Obr. 1 Schéma řízení pracovního výkonu	20
Obr. 2 Motivační trojúhelník.....	30
Obr. 3 Maslowova hierarchie potřeb	31
Obr. 4 Struktura podniku AVAPS s.r.o.....	38
Obr. 5 Teambuilding celé společnosti	55
Obr. 6 Aktivní zapojení vedení v adaptaci nového pracovníka.....	56
Obr. 7 Zpětná vazba od zaměstnanců na činnost vedení.....	56
Obr. 8 Bližší seznámení obchodních zástupců s výrobky	57
Obr. 9 Získání zpětné vazby od zaměstnance	57
Obr. 10 Zavedení formální komunikace mezi odděleními.....	58
Obr. 11 Vytvoření odpočinkové místnosti	58

Seznam příloh

Příloha A: Rozhovor 1

D: Chtěl bych se Vás zeptat, jak jako firma jste celkově obeznámeni s tématem životní cyklus zaměstnance, a jak moc to tady praktikujete, nebo se na to zaměřujete. Jestli zaměstnancům se snažit nějak naplánovat cestu tady tou firmou.

R1: Tak jako víme o tom, ale jak rosteme, tak zatím nemáme vyloženě HR oddělení, je tady jedna paní, která se o to stará, ale je to vlastně ten začátek a konec. Je to vstup zaměstnance, všechny doklady a dokumenty k tomu a konec. Ten prostředek jako rozvoj zaměstnance, to je trochu složitější. Tam je to na vedoucích jednotlivých oddělení, takže ti to mají na starosti a zároveň se trošku pereme s tím, že nechceme nutit lidi do kurzu a školení, ale oni zase tolik nepřicházejí s tím, že by se chtěli školit.

D: Já bych se teď zaměřil na jednotlivé části životního cyklu a jestli byste mi mohl popsat, jak kontaktujete nové zaměstnance a jak vybíráte nové uchazeče. Jaké požadavky máte na zaměstnance, kteří jsou pro Vás důležitý.

R1: Nejdřív vznikne nějaká potřeba najmout zaměstnance a je to i o pozici. Pozice do výroby se vybírá jinak než pozice obchodníka. Teď poslední dobou není trh práce úplně dobrý. Není úplně jednoduché najít zaměstnance, takže jsme začali využívat inzeráty, případně rozvěšujeme v okolí na úředních deskách, že hledáme zaměstnance, což je vždycky lepší najít někoho z okolí. Inzeráty na Jobsu apod. to nebylo tolik efektivní, tak jsme začali využívat personálku a pro vyšší pozice headhuntery. Pro střední pozice máme firmu Competetiva, která hledá životopisy. Pak nám je posílá, jestli nás to zajímá a dělá takový předvýběr.

D: Když vezmu pozici manažera, koukáte i na úroveň vzdělání a praxi, nebo dáváte i možnost nováčkům, co právě dodělali školu a hledají nějakou praxi.

R1: Jedna z prvních věcí je, že se podíváme ve firmě. Někdo, koho by bylo možno povýšit a mohl by dělat tu pozici. Když je, tak je to ideální a posuneme ho tam. Pomůžeme mu se v tom zdokonalit a naučit se to. Jinak pokud by to měl být vedoucí nějakého oddělení, tak tam vzdělání taky hraje určitou roli, ne že by v dnešní době byli všichni vedoucí vysokoškolsky vzdělání, to nejsou ještě, ale kdyby byl někdo nový, tak si myslím, že by byl.

D: Chtěl bych se zeptat, jakou máte představu o plánu, nebo rozvoji zaměstnanců a jestli jste zkoušel nabízet možnost různých seminářů, například jazykový kurz?

R1: Jazykové kurzy jsme zavedli loni. Takže máme AJ a NJ. Je to teda spíš pro ty, kteří to potřebují k práci, není to pro všechny. Potom si myslím, že po dlouhé době se nám povedlo najít někoho, kdo umí učit a ty lidi to baví. Ty kurzy to je složitější. Když je to specializovaný kurz, tak nápady jsou. Posunu to dál, nebo vedoucí je nabídne. Je potřeba, aby to ten zaměstnanec chtěl, jinak to nemá význam.

D: Máte nabídku kurzů pro odborně vyučené pracovníky, pro rozšíření jejich kvalifikace? Jestli ano, jak to jako firma využíváte?

R1: Třeba ve výrobě svářečský kurzy, buď člověk musí být hotový svářeč, nebo je možný ho poslat na kurz. Problém je u elektrikářů, ty se špatně hledají. Snažíme se když tak někoho, kdoby se to během práce naučil a poslali bychom ho ať si udělá vyhlášky, aby to mohl dostudovat a tím pádem by dostal kvalifikaci a mohl by zapojovat elektrický součástky na stavbách.

D: Dále mě zaujala Vaše mise a vize a jak to sdílíte s pracovníkem, jestli máte nějak každoročně schůzku, kde si to projedete a naplánujete cíle na daný období a jestli je to sdíleno s těma zaměstnancem.

R1: Máme to na webu a každý rok v únoru máme schůzku, kde říkáme, jak dopadl minulý rok a plánujeme další rok. Nejde jen o čísla, ale i cíle, jaké projekty se mají splnit. Vizi a misi jsem na konci minulého roku prošel s každým zaměstnancem osobně. Takový půl hodinkový pohovory. Bavili jsem se o tom, aby to každý zaměstnanec věděl. Předtím postupně to byla nějaký hesla, ale na nic. Teď se to snažíme připomínat. Oni musí vidět smysl vize, třeba být tou jedničkou, že musí dělat tu práci kvalitně a musí ji dělat každý, nejen manažeři. Obchodník musí umět kvalitně prodávat správný produkty. Ve výrobě nesmí dělat chyby, aby pak zákazník nereklamoval.

D: Ještě bych se chtěl zeptat, jak je to se zpětnou vazbou id zaměstnanců, jak často oslovujete Vy nebo vedoucí své podřízené. Například po půl roce a zhodnotí jeho výkon. Pokud je třeba vidět nějaké zlepšení, aby zaměstnanci měli zpětnou vazbu častěji ohledně jejich pracovního výkonu, a to je více motivovalo.

R1: Je to teď hodně o vedoucích pracovnících. Já víceméně mám schůzky s vedoucími a ti mají schůzky se svými lidmi ve svém oddělení. Zpětná vazba,

to je složitý. Myslím si, že se bojí dávat zpětnou vazbu nadřízeným obecně a ke mně se dostane o dost méně zpětný vazby. Bojí se asi, že by je vedoucí potrestal a nedal jim odměny, nebo něco takového. Rád bych, aby se tady nastolila kultura otevřené komunikace.

D: Jak tedy docílit toho, aby zaměstnanci měli tu možnost za Vámi přijít.

R1: Oni tu možnost mají, ale spíš, jak to udělat, aby chodili a nebáli se toho.

D: Připomínat jim, že to není nic špatného.

R1: Že pokud je nějaký problém, tak je lepší na něj upozornit než ho přejít. Spoustu lidí si řekne „to nemá smysl, stejně nic nezměním.“ a pak se to nikdo nedozví a nic se tím pádem nezmění.

D: Napadl mě návrh, že jednou za půl roku by byla nějaká schůzka manažerů a zaměstnanců, kde by měl každý možnost upozornit na problémy, aby to bylo formou nějakého sezení spíš takový teambuilding, více takový kamarádský, aby se zaměstnanci uvolnili a neměli strach komunikovat o problémech. To mám pak i připravenou otázku pro zaměstnance, zda oni samy vidí nějakou chybu, co by šla zlepšit.

Dále bych se chtěl zeptat, jaké benefity, nabízíte zaměstnancům.

R1: Když to vezmu od začátku, tak máme 4 týdny dovolený, plus 1 týden placeného volna přes Vánoce. To máme zavřeno a nikdo krom pohotovosti tu není. Dále máme 4 sick daye, více méně jeden na kvartál. Zaměstnanec si může v případě nevolnosti vzít sick day a je to jako by byl v práci. Máme jídelnu, do které si necháváme vozit jídlo, na které přispíváme 55% ceny. Jídlo je z dobré restaurace, a to se lidem líbí. Příjemné pracovní prostředí. Snažíme se, aby byla dobrá atmosféra. Jsme rodinná firma a snažíme se, aby to tu fungovalo. Pak jazyková výuka, podpora toho rozvoje lidí, pokud mají zájem. Ještě budou nějaký, ale už si nevzpomenu.

D: Pokud za Vámi přijde zaměstnanec s návrhem vzdělávacího kurzu, jak k tomu jako firma přistupujete? A v případě, že by to nebylo úplně k práci, jak byste to řešil.

R1: Pokusil bych se ho přesvědčit, aby si udělal kurz do práce a využíval ho v ní. Aby to mělo význam pro naši firmu v tom vidím smysl.

D: Ještě bych se chtěl zeptat na konkurenci, ke které by mohli zaměstnanci odcházet. Nabízí konkurence něco nadstandardního vůči Vám, nebo si myslíte, že to máte dobře pokryté a tím pádem ani zaměstnanci nemají důvod odcházet.

R1: Nemyslím si, že by lidé odcházeli ke konkurenci, pokud by někdo odešel a pár lidí odešlo, teda většinou odchází z důvodu naší nespokojenosti, než že by oni byli nespokojení, ale pár zaměstnanců bylo přeplaceno. Mezinárodní firma Siemens měla zájem o technika, který kreslí požární záležitosti. Dali mu o dost víc, což nelze pokrýt, aby to bylo fér vůči ostatním a pokud mu šlo jen o peníze, tak jsem se s ním rozloučili. Hold je to jeho volba. Pokud někdo odešel, tak se setkáváme s tím, že šel k firmě, která se zabývá podobnou záležitostí jako my. My děláme požární uzávěry. Ta firma dělá vrata, nebo mříže. Tak tam se uchytí, je to podobný sektor, ale není to naše přímá konkurence. Hledáme spíš ty srdcaře, kteří nejde o to si vydělat nejvíc peněz, ale aby v práci byli spokojení.

D: Jak jste připraveni na případný odchod zaměstnance z vyšší pozice, zda jste ochotni přijmout někoho na jeho pozici s vyšším finančním ohodnocením. A jestli jste schopný reagovat a najít náhradu v období výpovědní lhůty.

R1: Doufám, že bych se to dozvěděl dostatečně dopředu, že chce odejít, třeba půl roku. Zkusil bych ho přesvědčit a udržet ho. Pokud ne, tak bychom hledali a pokud bychom ho té doby nenašli, tak by někdo z firmy musel převzít jeho pozici, do doby, než někoho najdeme. Není to o tom, že bychom za každou cenu vzali někoho jen aby tady byl, ale chceme někoho najít, kdo tu bude dobře fungovat.

D: Myslíte si, že v rámci spokojenosti zaměstnanců je ve firmě nějaká mezera? Co byste pro ně mohl zlepšit, aby přicházeli noví zájemci a stávající zůstávali?

R1: U těch nových se snažíme. Moje asistentka, která dělá i marketing tak dává posty na Facebook, které by mohli zlepšovat chuť lidí, že jsme firma, kde chce člověk pracovat. U těch stávajících řeším ten jejich rozvojový plán, aby měli nějakou vizi co dál. A s tím jsem zatím moc nepokročil, je to o tom, že jsou různý lid, co jsou spokojeni na stávající pozici, ale i tak by bylo dobrý je postupně nějak posouvat, ale pomalu. Pak tu jsou lidé, co by se chtěli posouvat rychleji, tak jim dát tu perspektivu. Teď abych já to zavedl a zavedli to i manažeři, aby to bylo napříč firmou, když nemáme specializovaný HR.

D: Vaše firma má hodně úrovní a pokrýt to jedním plánem je složité.

R1: Něco jiného je obchodník a něco je servisní technik, nebo montážník. Tam jsou možný rozvoje, ale záleží, jestli ty lidi chtějí.

Příloha B: Rozhovor 2

R2: Pracuji jako vedoucí ekonomického oddělení. Mám na starosti finance, účetnictví a personální. Nastoupila jsem v srpnu 2021, jsem tu necelých 8 měsíců, takže poměrně krátce.

D: A ve firmě jsem zatím spokojená?

R2: Naprosto

D: Můžu se zeptat, jak jste se dozvěděla o firmě, nebo jestli Vás firma oslovila?

R2: Ne, firma mě neoslovila. Já jsem byla krátkodobě doma, protože jsem odešla z předchozí práce a nová mi nevyšla. Narazila jsem na inzerát, takže to byla šťastná shoda okolností.

D: Setkala jste se někdy s pojmem životní cyklus zaměstnance.

R2: Ano, samozřejmě. Nejen v této práci, ale i v té minulé. Patří to k mé profesi.

D: Všímate si, že se firma snaží systematicky pracovat se zaměstnancem?

R2: Rozhodně ano, tím že to je i rodinná firma, tak ta práce s tím zaměstnancem je trošku jiná než v globálech, ze kterých mám do teď zkušenosti. Řekla bych, že tahle práce je trošičku víc intuitivní než nařízená, ale velmi dobře funguje.

D: Mohla byste porovnat s minulou prací, co v tom cyklu zaměstnance je zde lepší?

R2: Je tu osobnější přístup a je to opravdu, tak že se přihlíží ke každému jednotlivému zaměstnanci. Není na to daný jeden proces hlava nehlava. Ten proces funguje ve velké firmě, ale je to takové zprůměrované, takže kdo vybočuje nahoru, nebo dolů, tak většinou je nespokojený, nebo mu nevyhovuje ten proces, jak je nastavený. Tady se však přistupuje ke všem individuálně, je tady ten prostor k tomu si s každým zaměstnancem popovídat, najít si co ho motivuje a udělat mu v podstatě proces na míru, tak z toho důvodu je to jiné.

D: Zajímalo by mě, jestli máte možnost přístupu do celé organizace, co se týče dat a informací. Jestli zde není nějaký problém v komunikaci, nebo jiná omezení.

R2: Já z mé pozice si myslím, že ne. Tím že mám na starosti ekonomiku celé firmy, tak ta je provázána všude, ale vždy dodržuji, že se domluví s nadřízeným, zda to můžu řešit dole a zbytečně neobtěžuji jednotlivý zaměstnance, ale samozřejmě mohu.

D: Myslíte si, že zaměstnanci mají dostatečný prostor a mohou přijít za vedením s různými problémy a nápady. Vidí možnost něco zefektivnit a jak na to reaguje vedení?

R2: Nevím, zda vám to pan ředitel Filip říkal, ale měl pohovory s každým zaměstnancem, kteří tady jsou a povídal si s nimi jeden na jednoho, o tom, jak to tady vidí. Co je těší a co ne a vždy mohou přijít s pozměňovacím návrhem co zlepšit a co by šlo dělat jinak.

D: Pan ředitel uvedl, že někteří zaměstnanci se bojí za ním přijít a obecně za vedením a jestli Vy osobně, třeba máte někdy pocit, že se někdo bojí za Vámi přijít s prosbou o radu, nebo i Vy sama, zda cítíte ten tlak.

R2: Myslím si, že sem tam si myslím, že tu ten strach je, ale není to strach z toho, že by byli nějakým způsobem perzekuováni, nebo znevýhodněni. Spíš je to strach, že si sami nejsou jistí svou myšlenkou a neví co chtějí. Mají nějaký pocit, ale ještě ho nedokážou vyjádřit. Proto si myslím, že tady obzvlášť u pana ředitele není žádný úmysl a nemyslím si, že by si kdokoliv z lidí myslel něco takového. Myslím si, že je to pouze ta nejistota. Máme to všichni a pokud tu myšlenku zformulují, pak jí můžou prezentovat.

D: Je tu možnost schránky důvěry? Víím, že firmy mají schránky, kam zaměstnanci mohou dávat anonymně dotazy, nebo se v této firmě praktikuje spíš osobní rozhovor?

R2: Co víím, tak to tady existovalo. Nemělo to žádný efekt a schránka byla prázdná. Na základě toho byla odstraněna. Jinak, tím že jsou různá setkávání mimo práci, teambuilding a podobně, tak tu ten prostor je vždycky. Ještě jinak šeptanda funguje úplně všude, taková ta podprahová. Oni jsou dobré ty chodbové schůzky. Takže ve výsledku, pokud je někdo nespokojen, tak ono se to provalí. I ta informace je a myslím si, že jak pan ředitel, tak i my ostatní jsem na to citlivý, takže když tu informaci máme, tak s tou informací pracujeme.

D: Co Vy osobně byste uvítala za benefit, nebo nějaké vylepšení ve Vaší pracovní pozici. Zda je něco, co by Vám mohlo ulehčit práci. Bylo mi řečeno, že jste vedoucí

ekonomického úseku. Zároveň pomáháte s vyřizováním dokumentů nových zaměstnanců, není na Vás moc povinností? Některý firmy mají speciální oddělení HR.

R2: Zatím mojí agendou není tvorba a vydávání inzerátů. Na to máme marketing, který na tom spolupracuje s přímým nadřízeným dané pozice. Jinak tak pracovní právní agenda při tom počtu zaměstnanců je naprosto v pohodě a není s ní problém. A žádný benefit zatím nepotřebuji. Upřímně o co si řeknu to dostanu. Pokud je to odůvodněný a je to něco co si dokážu obhájit proč to potřebuji, tak tady ten prostor vždycky je.

D: Poté by mě zajímalo, jak vnímáte předávání mise a vize podniku zaměstnancům?

R2: Myslím si, že je to základní práce každého manažera, mít nějaký sen/vizi kam jít a držet se toho, aby i ostatní věděli proč to děláme. Jinak je to přestane bavit a je to demotivující.

D: Myslíte si, že je zde ve firmě dostatečná motivace zaměstnanců. Jestli všichni manažeři dostatečně motivují své podřízené?

R2: Tady je to složitější, protože čím nižší ta pozice je, čím nižší je vzdělání či odbornost člověka, tím nižší je i angažovanost pracovníka. I přes prezentování cíle, tak pro ně jsou někdy i méně pochopitelné. I pro firmu je důležité, že oni přijdou do práce a dělají tam furt to samé. Pokud by to bylo příliš vzdělané a intelektuální, tak by u toho nevydržel a nebavilo ho to. Jsou to ty dvě strany mince, že ne každý je motivovaný, protože jeho práce je dělat tuhle operaci od 6 do 15 a dělá ji dobře, protože jí dělá automaticky a nepřemýšlí u toho.

D: Jsou kurzy, které byste chtěla absolvovat a školení, které byste využila v práci?

R2: Samozřejmě, že tuhle potřebu mám trvale, ale není to u mě tak jako o těch kurzech, ale o celoživotním vzdělávání, vždycky, když potřebuji, tak sleduju novinky. U nás v ekonomickém oddělení ty zákony a pracovní právní agendy, tam se to pořád mění, takže pořád se udržovat v chodu a vědět, jaké jsou změny, které se nás nějakým způsobem dotýkají nastudovat a zpracovat pro kolegy dolů. Ne že bych vyloženě na to potřebovala kurzy, ale občas se čas od času naskytne něco, co mě zaujme, ale preferuji samo vzdělávání.

D: Už Vás někdy napadlo, si vyhledat sama některé kurzy? Bavil jsem se s panem ředitelem o tom, že kdyby si někdo našel kurz, které by mu mohl pomoci a byl by v souladu s prací, že by to šlo domluvit. A jestli jste už někdy tohle využila.

R2: Zrovna teď celé ekonomické oddělení tedy já a 2 kolegyně absolvujeme mzdový školení široký s pracovní právní agendou, takže když potřebujeme, tak vždycky máme.

D: Jak často a jestli vůbec hodnotíte své podřízené?

R2: Tak zpětná vazba je důležitá pokaždé, tak zatím jsem měla s kolegyněmi jeden formální pohovor na začátku ledna týkající se celoročního plánu a shrnutí. Popovídaly jsem si a dali si zpětnou vazbu. Dále jsme stanovili cíle na rok 2022, tam nebylo moc co vyhodnocovat, protože cíle na rok 2021 nebyly stanoveny, protože jsem nastupovala v průběhu roku. Tenhle formální pohovor byl na pravidelné bázi. Máme i neformální setkávání, kde probíráme, co se děje a jaké problémy řešíme. Co já mám ze své pozice posunout dál a tohle to mýváme 2x týdně.

D: Dále bych se chtěl na zaměstnanecké benefity. Jaká je nabídka a poptávka. Máte zde něco nadstandardního, co jinde nenabízí. A pokud by byla možnost porovnat tyto výhody s minulou prací.

R2: Myslím si, že to, co tady je, je standardní v dnešní době. Nadstandardní je v dnešní době 5 týdnů dovolené a další. Jinak si myslím, že tato firma na to, jak je velká, tak o ty zaměstnance velmi pečuje. Je zde jazykové vzdělání, obědy, 4 týdny dovolený. Sem tam je využívání auta, když potřebujeme. Takže si myslím, že teď jak to je v ohledu na trh je to standard. Ale myslím si, že tady to vyvažuje osobní přístup. Zatím co já jsem vždycky zažila, tak je to asi nejdůležitější. Ten pracovní kolektiv a nadřízený. Dříve jsem pracovala v Manpoweru, což je velká organizace, a ještě k tomu zaměřená na personální agenturu, takže v podstatě v drtivé většině, když zaměstnanci odchází, tak je to kvůli nadřízenému, že ta spolupráce tam nefunguje tak jak to tam je. I to byl můj důvod, proč jsem odešla. Nebyly to benefity ani plat, protože ten se dá vždy vyargumentovat. Ale vždycky je to ta spolupráce a pocit toho uznání.

D: Musím říct, že firma na mě působí velice přátelsky, jak z webových stránek, tak i teď z osobní zkušenosti.

R2: Já musím říct, že tahle firma spojuje klady malý rodinný firmy, ale už je celkem slušně za procesovaná a má strukturu větší firmy. Většinou u rodinných firem bývá přátelský chaos, a to už tady není, a to je docela pokrokový a málo kdy k vidění.

D: S panem ředitelem jsem se bavili o tom, že nyní je zde 80 zaměstnanců a už začíná být problém, že ne každý zná každého a zajímá mě, jak firma zvládne to překlopení mezi větší firmy.

R2: Tak já pevně doufám, protože to je moje starost, že se nám povede nastavit ty funkční procesy a zautomatizovat. Tady pořád je šance a moje snaha to vybalancovat, aby ty procesy to spíše pomáhali, nikoliv aby zatěžovali, tak jak to bývá v globálech nařízený shora a jsou pro všechny stejný a nefungují na danou zemi.

D: Stalo se Vám někdy, že třeba za Vámi někdo přišel s tím, že to je moc složitý a chtěl to nějak přepracovat?

R2: Takhle konkrétně ještě ne, ale třeba od 1. ledna jsem zavedla proplácení přesčasů a příslušnou agendu. Pořád je to pro ty řadové pracovníky z výroby málo pochopitelný. Defacto každou výplatu za mnou chodí a ptají se co co znamená a jak to mají a jak jsem k tomu dospěla. Jak si to oni můžou potom kontrolovat, jestli to je v pořádku.

D: Myslíte, že by pomohlo, kdyby se udělalo nějaké sezení a všem najednou by se to vysvětlilo.

R2: Pravděpodobně ano, ale zatím není o to takový zájem radši si přijdou individuálně a popovídají si o tom samostatně, než když jich je větší skupina. Myslím si, že se před sebou trochu stydí a nechtějí tím ztrácet tolik čas. Takže oni přijdou individuálně a já jim to vysvětlím a tím to asi stačí.

D: Všimáte si rozvoje určitých zaměstnanců, který pracuje líp a firma s nimi pracuje, aby ho mohla posunout na vyšší pozici.

R2: Teď momentálně jsme toho zářným příkladem, protože od 1. dubna k nám nastupuje kolegyně která doposud vedla sklad a teď půjde ke mně jako účetní, takže tam ten rozvoje. Kolegyně původně nastupovala do lakovny vypracovala se na vedoucí skladu a teď pokračuje dál do účtárny, protože má na to zdělání

má střední školu ekonomickou. Je vidět že když člověk pracuje dobře a chce se posunout tak v této firmě má příležitost.

D: Ještě bych se chtěl zeptat, jestli jste byla svědkem odchodu od firmě a jestli nenastal nějaký problém s odchodem zaměstnance. Teď mě zajímá ta finální část životního cyklu zaměstnance, kdy probíhá rozloučení zaměstnance a firmy.

R2: Myslím si, že špatný odchod tu zatím nebyl já jsem byla svědkem teď v únoru rozloučení se se zaměstnancem. Bylo to ze strany AVAPSU. Myslím si, že to bylo ve výsledku podané velmi dobře protože i ta kolegyně, když přišel ten prvotní šok, že končí, tak říkala, že tu byla velmi nespokojená a zvažovala to a nebyla schopná se k tomu rozhoupat měla z toho strach. Tím že to přišlo ze strany firmy tak se jí ulevilo. A ten odchod byl dohodou byl ve výsledku velmi v přátelské atmosféře a domluvili se na odměně, takže vše bylo korektní a správné.

D: Mohu se zeptat kdo vedl rozhovor s kolegyní, když jí bylo oznámeno, že v práci končí?

R2: Pan ředitel s přímým nadřízeným pracovníka.

D: Dále by se chtěl zeptat, zdali jste spokojená s prostředím, ve kterém pracujete. Máte ve firmě hodně rostlin a moderní vybavení. Využívala by se zde odpočinková místnost. Některé firmy nabízí slevy na permanentku do fitness centra a jiné sportovní aktivity.

R2: Možná svého sobeckého pohledu by nebylo špatné, kdyby zde byla menší tělocvična kde bychom si mohli zacvičit například jógu nebo něco takového, ale tím že všichni pracujeme v dosahu tak si myslím, že toho sportu máme dost. Například já můžu jet do práce na kole. Většina lidí, pokud bude mít chuť, tak bude mít dostatečně sportovní vyžití. Máme za firmou odpočinkovou zahradu. Který jsme postavili na konci minulého roku v rámci teambuilding. Je tam prostor na pétanque, ohniště. Máme tu i takové prostory které nejsou na první pohled vidět, ale jsou tu.

D: A jak byste v porovnání s předchozími pracovními zkušenostmi zhodnotila přijetí do práce a adaptaci, zda vám bylo vše dostatečně vysvětleno. U Vaší pozice mi přijde, že na začátku je hrozný objem informací, co všechno ten člověk musí dělat.

R2: Já jsem spíš měla opačný problém já jsem byla hodně aktivní a byla jsem bržděná. Dlouho jsme se překrývaly s mým předchůdcem, takže ten prostor byl velmi

dlouhý a já jsem se potom i trochu nudila, ale ten onboarding toho zaměstnance je tady velmi dobře zpracovaný. I teď to mohu pozorovat u kolegyně která přechází ze skladu, tak do skladu nastoupil nový člověk a předávají si to. Dále je výhoda že kolegyně zůstává tak má nový pracovník možnost se kdykoli dojit zeptat. Máme zde i nastaveno, že i když kolegyně k nám nastupuje od 1. dubna v případě potřeby zaskočí i na svou bývalou pozici na výpomoc.

D: Jaké jsou podle Vás rizika odchodu zaměstnance z firmy a na co by si firma měla dát pozor.

R2: Já si myslím že jsme zde v opačném problému a že jsme na zaměstnance až příliš laskaví. Já už bych nikdy byla přísnější a nebála bych se úplně odchodu možná by to trochu zvýšilo ostrahu zaměstnanců. Tady je to opravdu jako v rodině a pokud pracovník nepracuje dostatečně nikdo z firmy si s ním promluví a snaží se ho nějakým způsobem motivovat, ale někdy ten výprask je účinnější než tady tohle.

D: takže naznačujete že by se v jistých oblastech měla firma chovat jako ve větším podniku, kde to není už tolik osobní?

R2: Ano. Pokud zaměstnanec dobře nepracuje tak prostě by měl končit někdy to je motivující pro ostatní pracovníky, aby se snažili více. Tím si uvědomí že jim neprojde všechno.

D: Firma by se teda měla ujasnit ve které situaci jednat přátelsky a kdy jednat více profesionálně.

R2: Tohle je asi opravdu jediné větší riziko téhle firmy a asi s tím bude mít trochu problém ve chvíli kdy se stane větší firmou. Zaprvé u zaměstnanců vznikne deziluze a na druhou stranu se obávám, že vedení budu snažit to ještě obsáhnout, ale už to nepůjde.

D: Myslím si že už že už ta hranice okolo 100 zaměstnanců je taková hraniční

R2: Já si myslím že už okolo 150 zaměstnanců se nedá tímhle tím způsobem utáhnout

D: Za mě je důležité si promluvit s pracovníky, kteří jsou ve vedení a jsou ve firmě už déle. Upozornit na fakt, že se firma překlápí do většího podniku a nejde to už tímto způsobem

R2: To Lidé nebudou chtít slyšet, protože na to horší se zvyká hůř. I když se to řekne a bude se to komunikovat což se přesvědčená, že bude. Z toho pohledu si nemyslím

že by to bylo zanedbané, ale skutky budou trošku někde jinde. Ti lidé se s tím nebudou chtít smířit, a i když vedení to bude deklarovat, tak jim bude trvat dlouho, než to přijmou za své a začnou se podle toho chovat.

D: Zajímá mě Váš názor na to, pokud by měl ve firmě být nějaký konzultant co se týče rozvoj zaměstnanců a péče o zaměstnance? Zda je to teď dostatečně v pokryté? Napadá mě nějaká možnost externisty.

R2: Zde si myslím že by byl problém v tom, že by neměl důvěru pracovníků sice by se někteří mohli říct, že sdělí své problémy radši nikomu cizímu než nikomu z práce, ale myslím si, že by externista jste nefungoval. Samozřejmě by se mi zde líbilo samostatné HR oddělení, ale zatím na to není, ale je to výhled.

D: Myslím si, že v horizontu pěti let by už bylo vhodné realizovat tuhle tu myšlenku.

R2: Z mého pohledu by to bylo dobrý, kdyby tohle vše bylo centralizované jak onboarding, tak i rozloučení taky výběrové řízení. Následná péče a starání se o zaměstnance co se týče školení.

D: Například pokud by tu byl jeden zaměstnanec a ten by se zaměřoval čistě na tuhle tu oblast.

R2: Jsem přesvědčená že k tomu dospějeme až nastane vhodná doba.

D: Napadá Vás něco, co by šlo ještě v oblasti životního cyklu zlepšit ve firmě?

R2: Možná zpětná vazba častější ne od pana ředitele, ale od jednotlivých vedoucích. Tak jak to vnímám já, tak si myslím, že to není tedy úplně běžný. Já, jak jsem byla zvyklá z předchozích pracovních zkušeností, tak pokud se zaměříte na oboustrannou zpětnou vazbu takové ty jedna na jednoho. Měli by se častěji zavést pohovory one-to-one a konstruktivně rozebrat co se jim líbí, co se mi nelíbí, prostě standardní zpětná vazba na tom, co zrovna dělají na těch projektech. Jak to funguje a oboustranně jakou dostal zaměstnanec od svého přímého nadřízeného podporu a podmínky pro to, aby tu práci mohl dělat. To si myslím že zde bude trošku pokulhávat. Je tu většina spíše intuitivní a tenhle proces tu není zaveden.

D: Více to začít řešit profesionálně.

R2: Myslím si, že obě tam s tím bude problém v realizaci s tím bude problém u obchodu si myslím, že paní Novotná díky zkušenostem z jiné firmy to zvládne Ale

co se týče například vývoj a tam si myslím že bude problém v tom, že neumí formalizovat tu zpětnou vazbu.

Příloha C: Rozhovor 3

D: Mohl byste se prosím na úvod představit a jak dlouho ve firmě pracujete?

R3: Jiří Valenta. Ve firmě pracuji už 20 let od roku 2001 začíná jsem na pozici jako vedoucí zakázek, nebo něco v tom smyslu takový projekt manažer při realizaci zakázek a asi po pěti letech jsem pak přišel na obchodní oddělení, pak jsem se vypracoval na vedoucího obchodního oddělení dokonce až na zástupce ředitele a pak se tady ta firma trošku pozměnila, kdy přešla z otce na syna během těchto změn jsem se vrátil do obchodního oddělení a tam jsem doteď

D: Mohu se zeptat kolik máte pracovníků pod sebou?

R3: Já teď momentálně pod sebou nemám nikoho jsem momentálně obchodní referent, nebo technický zástupce, takže pod sebou nemám nikoho. mám nadřízenou paní obchodní ředitelku.

D: Chtěl bych se na začátek zeptat, jestli jste se už někdy setkal s pojmem životní cyklus zaměstnance.

R3: Moc jsem o tom neslyšel Jen jsem včera četl, co mi posílala paní Novotná. Pokoušel jsem se nad tím zamyslet, ale všiml jsem si, že máte uvedeno, že mi případně vysvětlíte, tak si to radši nechám vysvětlit a potom když tak na to navážu.

D: Proběhlo vysvětlení pojmu životní cyklus. Pan ředitel uvedl že první a poslední část mají víceméně zvládnutou, ale není zde nějaký přímý postup na rozvoj a péče o zaměstnance z mého pohledu si myslím že firma se během pár let přesune té větší firmy kde už se bude muset řešit věci více formálně a mít všechno víc naplánované.

R3: To asi souhlasím možná tím spíš že jak už jsem tu dlouho, nejsem tady úplně od začátku teda ale byl jsem tady dá se říct v těch začátcích kdy postupně když jsme vlastně byli firma o 6-8 zaměstnancích a dnes jich je desetinásobek, takže vlastně i to co říkáte, že ten profesní růst on tam dřív byl v podstatě v tom smyslu, že jsme se rozšiřovaly a ten záběr jsme zvětšovali tudíž, takže ten zaměstnanec se mohl rozhodnout jestli budeš chtít být víc na té straně toho projektáka a nebo se věnovat tomu obchodu či případně prejt do výroby, kterou jsme si později přidali. Tam

se to nabízelo, protože jsme jako zaměstnanci dostávali tu možnost se i tak nějak vyprofilovat a ředitel jednatel mohl čerpat ze zdrojů které měl a pak tedy druhá varianta, když jsme přivítali nové zaměstnance. Protože práce přibývalo a ten záběr se rozšiřoval a logicky se to tedy muselo takhle nějak rozšířit, ale myslím si, že tu byla ta možnost toho kariérního růstu Jak jste říkal. Dnes nevím, jak je to tady nastavený. Nemyslím si, že kdyby člověk přišel, že by hned dostal nějakou představu o tom, že například po dvou letech už nezůstane na té pozici, ale že se předpokládá že půjde někam víš. Ono to tady spíš funguje Takže, když vynikne ta potřeba nějaké místo založit nebo někoho přeobsadit, tak se vybíhá z těch zaměstnanců, kteří to jsou a kteří by se to na typologicky hodily. Takže spíš možná vedoucí nebo skupina vedoucí s tímhle tím způsobem zamýšlí. To je můj dojem nebo pocit, nevím, jestli to taky doopravdy, ale já to tak vidí z mé pozice, co tady zastávám.

D: Všimáte si nějakého vývoje toho, jak se pracuje se zaměstnanci ve firmě, když vezmu 10 let zpátky Jak se přistupovalo k zaměstnancům a v dnešní době, když je firma větší, jestli je zde nějaké větší rozdíly Zdá se mi, že firma je stále kamarádká, ale už si myslím že je to nadlidský úkol zvládnout 80 lidí.

R3: Já bych řekl, že to kamarádky se už trochu vytrácí, ale není to podle mě z toho důvodu, že bychom nebyli, nebo nechtěli být, ale o větším počtu. My se s těmi lidmi potkáváme méně často. Je nás hodně a s některými se poznávám znova protože to je dlouhý. To souvisí s tím rozšiřováním, že se to vytrácí. Dřív to bylo založené hodně na těch osobních vztazích. Hodně jsme se potkávali a hodně jsme o sobě věděli, takže ta očekávání, co od toho druhého můžeme očekávat tam byla. Moc nejsou ty pravomoci nějak daný a jsme tak nějak rozdělení a každý se zodpovídá za něco, byť jsme jeden tým, ale pořad je to nějakým způsobem rozškátulkovat a ořezaný, kde a kdo má jaký pravomoci a pak už by to víceméně mělo být o nějaké dohodě a před disponování nebo to předání těch informací dál a ty ostatní by s tím měli nakládat, podle svých pravomocí. Tady to se zde rozrůstá, to překlápění už nastává.

D: Z mého pohledu ta hranice 100 až 150 lidí už je taková ta kdy ta firma už musí se překlomit do toho formálního.

R3: Určitě.

D: Co Vám více vyhovuje? Ten otevřený přátelský kontakt, nebo kdybyste měl více formální komunikaci ve firmě a mohl se více zaměřovat na sebe?

R3: Už jsem se taky nad tím zamyslel někdy sám od sebe. Řekl bych jak kdy. Někdy mi vyhovovalo to dřívější, bližší, rychlejších. Dříve se ty věci dohodli rychlejší. Dneska je to spíš o tom, že se na to spíš uskuteční schůzka, která se naplánuje, kde se sejdou lidi z různých oddělení a nějaké věci se řeší touto formou a potom se z toho. Následně se z toho udělá nějaký závěr a poté se předají úkoly. Následně se čeká, než s úkoly vypracují a tak dále. Dříve jsme se tak seběhli a řekli si uděláme to takhle a takhle a za dva dny jsme si to potvrdili, nebo se to udělalo. Asi bych řekl že tím, jak jsme větší, tak se ty úkoly a věci prodlužují a tak. Zase někdy bych řekl že v rámci té větší firmy ta tíha té odpovědnosti je trošku menší, že se rozložila mezi více lidí. Jak mám je určený pravomoci, tak si říkám že to už je mimo mou pravomoc a člověk si tak trošku uleví. Prostě tady to pro mě končí, udělal jsem Ze své strany, co jsem měl podle mého nejčistšího svědomí, ale teď už proto nemůžu udělat víc, protože člověk se i snaží ale ve finále se tomu že potom obrátit proti němu, že bude někomu lézt do práce. Ten na to může reagovat ty už se o to nestarají Tohle už není tvá věc. Napadá mě příklad, když něco z obchodu, a ještě to nějak realizačně posouvám, a ještě s někým komunikuji v rámci realizace tak už to není moje starost. Můžu tam něco zkomplikovat a pak mi někdo řekne, že ty jsi tam něco slíbil a že to nemám dělat, to už to je jeho práce.

D: Dále mě napadá otázka, jestli je zde ve firmě dostatečná zpětná vazba. Zda řešení problémů, jak Vy s nikým, tak někdo s Vámi je dostatečné, nebo byste si to představoval více osobněji?

R3: Já myslím že to dostatečný je. Že ta zpětná vazba o těch třaskavějších věcí. Ale myslím si, že to máme dobře zapracované těmi poradami, že ta zpětná vazba tady je a potom je to ta neoficiální, kdy se setkáváme někde narychlo anebo opravdu přijdeme z kanceláře do kanceláře. Řekneme si informace, které se tam nepotkávali a dořešíme věci které jsou potřeba dořešit. Myslím si že jo a že je to i od shora kde máme zpětnou vazbu od nadřízených co se týče našich úkolů, respektive našich obchodních cílů, a i plnění neplnění. Představa vlastně vedení, jestli by to nešlo ještě nějak změnit A něco pro to udělat. A když mi proto něco uděláme, tak jestli se to povedlo ve smyslu nějaké ziskovosti a podobného záležitosti z ekonomického oddělení. Teď se na tom hodně zapracoval taky na to čekáme, protože jsem

si to vyžádali tuhle tu zpětnou vazbu abychom věděli, že ty výsledky tam skutečně jsou a zda jsou uspokojivé či ne. To tam asi je a nenapadá mě nějak jiný problém.

D: S panem ředitelem jsme se bavili o tom, že jste na začátku roku měli schůzku, kde jste si ujasnili cíle na budoucí rok. Zajímalo by mě, jestli Vám to takhle jednou za rok vyhovuje, nebo kdyby to bylo půlročně bylo by to lepší?

R3: To bylo sezení přímo s jednatelem a takhle mi to vyhovuje jednou za ten rok dále máme s paní Novotná o pravidelné schůzky v rámci oddělení, když ne čtvrtletně, tak aspoň pololetně. Na začátku jsme to zkoušeli čtvrtletně ale později nám na to nezbyval čas ale i tak potom uděláme nějaké shrnutí, který je oficiální a zároveň je to i neoficiální, kde si řekneme " Hele výsledky jsou takový zhodnotíme, jestli dobrý nebo ne a pojďme se otevřeně říct co dál, kde teda kde teda by se dalo co zlepšit, zda jsme už na nějakém maximu a to se máme snažit udržet." takže za mě osobně to je dostačující, protože ten čas vždycky rychle uteče A myslet si že to zvládneme každý čtvrtletí, tak to si nemyslím. V tomhle ohledu si myslím že to je nastavené dobře alespoň na tom oddělení, co jsem já.

D: Zajímalo by mě Vaše zkušenost, když jste pracoval na pozici vedoucího oddělení, zda jste se mohl účastnit výběru zaměstnance a rozhodnout, který zaměstnanec pod Vámi bude pracovat na základě jeho sympatií i přesto, že neměl nejvyšší kvalifikaci. Pokud Vám osobně více seděl mohl jste si ho vybrat do týmu?

R3: Zažil jsem to párkrát, když jsem byl vedoucí realizačního oddělení a sháněli jsme projekt manažera který by řešil zakázky a byl samozřejmě u toho dřívější pan jednatel, ale dal na to. Já jsem měl tu možnost si projít životopisy jednotlivých uchazečů a mít osobní schůzku a poté se přihlíželo i na můj názor. Podobně to fungovalo i v obchodním oddělení kde jsem si tehdy mohl vybrat někoho do obchodního týmu, protože ten člověk za to odpovídá. Pan jednatel chtěl být u poslední schůzky a poznat se s tím člověkem, aby i on si udělal nějaký svůj názor a řekl mi ho. Myslím si, že tohle tady funguje celkově i napříč firmou, že co tak sledují tak vedoucích lidí, kteří vybírají od sebe lidi a zodpovídají následně za ně. Mají tu možnost si je vybrat. Myslím si, že to funguje dobře.

D: Když se zpětně ohlédnete, myslíte že firma mohl udělat něco jinak, co se týče Vašeho rozvoje? Byla možnost se rozhodnout, nebo Vám například něco bránilo v posunu.

R3: Já si myslím že jsem tu možnost měl. Možná já jsem si to neměl uchopit za správný konec. Myslím třeba konkrétně když jsem se měl etablovat do pozice vedoucího obchodního oddělení a tam jsem to neudělal dobře, že jsem nebyl takový ten člověk, co to opravdu jen řídí. Já jsem se pořád dostával do pozice, kdy jsem to řídil a zároveň obchodoval. Jako bych seděl na dvou židlích. Já jsem měl být opravdu ten vedoucí a mýt ty obchodníky pod sebou. Nicméně my jsme byli úzký tým a pořád ta moje pozice byla ve chvíli, kdy jsem se nadechovali po krizi ve stavebním průmyslu v roce 2008 až 2012, byla špatná situace, která firmu postihla. Já jsem sice byl sice vedoucí obchodního oddělení, ale měl jsem nad sebou výkonného ředitele, takže ty pravomoci byly menší. Až od roku 2013 jsem byl vedoucí obchodního oddělení, ale nechtěl jsem přibírat lidi, protože ten trend nebyl tak nastavený. My jsme se pořád museli vyhrabat z toho co bylo. Ale po nějaký době 2015-2016 jsem se měl fakt dostat do té pozice jenom toho vedoucího a myslím si, že jsem možná sám sebe potlačoval. Já jsem to tak vnímal, že se to tak nehodí. Vzít si dalšího člověka, to jsou další náklady na firmu a já mám být jen vedoucí. Teď jen jestli jsem správně odpověděl na dotaz.

D: V reakci na toto mě napadá otázka, protože posunutí do manažerské pozice je docela skok a naučit se vést ten tým, tak kdyby Vám firma nabídla kurz vedení. Jak ten tým vést, jak lépe pracovat s lidmi, zda byste to uvítal.

R3: My jsme měli takový manažerský kurz. V podstatě jsme měli externě jednou za 14 dní, takový posezení/jednání s externím člověkem, který nám ty naše pozice vštěpoval ty naše pravomoci a naznačoval nám, jak bychom se měli v naší pozici měli chovat, jednat atd. A právě tam to byl takový ten popud „Hele ty bys měl opravdu delegovat ty věci a víc to řídit.“. A tam jsem byl já takový zabrzděný. To byla taková moje manažerská chyba, že jsem se do toho tolik nevžil i v porovnání s kolegy. Mě není vlastní to úkolovat jiný a pořád jsem se nechtěl ošidit o tem kontakt se zákazníkem na obchodě. Chtěl jsem abych i v očích svých podřízených nechtěl být jen ten co furt úkoluje a uhánět atd. ale i já pracuji a jdu naproti tomu úkolu, co má obchodní oddělení. Takže tady někde byla nějaká věc, která mě nějakým

způsobem v očích kolegů, že to je chyba, a proto mě mohli brát, jako špatného vedoucího obchodního oddělení. A tyhle věci mě i vedly k opuštění pozice.

D: Opravdu mi přijde, že kdyby tu byl jeden člověk na HR, i když vím, že ta firma není furt tak velká. Tak by Vám i manažerům mohl poskytovat pomoc a celkově, jak ta firma rostla, tak lidi nebyli zvyklí na pozici manažera a pak je to těžký se z pozice zaměstnance překlopit do pozice manažera. Můj osobní názor na to je, že by ve firmách měl být pracovník, který bych v těch začátkách pomohl firmě a novým manažerům se adaptovat do pozice. Či Vy sám byste v tuto chvíli chtěl využít nějaký kurz manažerství, nebo nějaký jiný.

R3: Ted' mě spíš napadá kurz takového toho ideálního prodeje, takový ty obchodní dovednosti. I když jsme to absolvovali, tak ten naše obchodování je limitovaný, protože to jsou všechny ty různé jsou více zaměřený na komunikaci se zákazníkem, prosadit se, umět argumentovat atd. ale my máme zákazníky, se kterými se ani nepotkáme. Zákazníky typu stavební firmy, kde se vyplňují tabulky s cenami a následně si jen voláme že jsem dražší a naučit se spíš tohle to zvládat. Máme víc takových zákazníků a u nich se ty obchodní dovednosti se tam tolik neprosadí, nebo je nemůžete použít. Pak jsou druhy zákazníků, kdy si to užíváte a snažíte se je přesvědčit, aby to vzali a proč by to měli od nás vzít. Tam ty věci, co si tu říkáme, tak tam je využijete.

D: Myslíte, že benefity ve firmě jsou dostatečné, nebo byste uvítal něco navíc?

R3: Já nemám tolik srovnání, ale spíš, jak to člověk vnímá z internetu. Myslím si, že firma poskytuje ty, co jsou v dnešní době standardní, tak ty máme všechny. Nemáme jako 5 týdnů dovolený, ale máme jeden týden volný v rámci Vánoc. Díky výkonům, ale dává to pravidelně. Je tam i motivační benefit, pokud zobchodujeme něco nad rámec toho, co bychom měli, takže tam jistá motivace je. Jsou tu i vzdělávací benefity, který jsou dobrovolný, ale zase když už se pro ně pracovník rozhodne, tak už by na ní měl chodit. Ne tak, že se mu chce, nebo ne. Je tam spoluúčast například u stravování. Myslím si, že takový ty, aby ten zaměstnanec byl spokojený to tady je perfektní, takže to si myslím že jsem v tom top.

D: Napadá Vás něco, co Vám ve firmě chybí, nebo u čeho by si firma měla dát pozor. Co by se dalo zlepšit a předejít tak možnému odchodu zákazníků. Co by vám mohlo pomoci.

R3: Taková záludná otázka.

D: Myslím to ve smyslu, na co bych si já osobně při vytváření směrnice měl zaměřit, abych to udělal pro Vás zaměstnance ideální například nějaké rozvojové semináře, pokud Vás něco takového napadá.

R3: Ted' když jste to řekl, tak mě napadá ty odborné semináře v našem oboru. Byť já jsem jich osobně absolvoval dost. Různé prezentace a konference, kde člověk něco pochytí, ale možná něco speciálně pro naši firmu, něco více šitý na míru. Nějaký od autorizovaných osob. Inženýrů požární bezpečnosti.

D: A cítíte, že máte možnost zajít za panem ředitelem, pokud na nějaký takový kurz narazíte. V čem se chcete vzdělat a můžete to navrhnout panu řediteli.

R3: To asi jo, to se tady i říká v rámci toho ročního sezení, tak tam to zaznělo určitě. "Chybí ti něco. Potřebuješ něco k práci, nějaké vzdělávání." Takže tady ta nabídka je, ale záleží to, zda ten člověk to chce a je schopen pojmout časově. To tady je a nevidím, že by to tu chybělo.

D: Takže jen to víc konkretizovat na Vaši firmu.

R3: Ano. Myslím si, že v podstatě ty věci máme. Někdy nás limituje časová kapacita, abychom z toho necouvali. To nemám rád, když si člověk navymýšlí věci a pak se začne vymlouvat a vyhýbat se tomu. Takže já my myslím, že to tu máme.

Příloha D: Rozhovor 4

D: Mohl bych poprosit, zda byste se představil a na kterém pracovní pozici jste ve firmě a jak dlouho tu jste.

R4: Tak já se jmenuji Rostislav Říha. Pracuji ve firmě jako dispečer servisního oddělení a jsem tu poměrně krátce necelé dva měsíce.

D: Měl bych dotaz tašce se setkal někdy s pojmem životní cyklus zaměstnance?

R4: Ne tohle je poprvé.

D: Vysvětlení životního cyklu. Zajímalo by mě, jak jste se o firmu dozvěděl a jak proběhl Váš nástup do firmy? Byl jste dostatečně zaškolen a bylo a vše vysvětleno?

R4: Když to teda vezmu od samého prvopočátku. O firmě vím už dlouhá léta, protože žiji tady v Klecanech, takže Tahle firma existuje už jsem měl ponětí předtím, než jsem se nastoupil. Byli zde dva takový hlavní faktory. V mém předchozím zaměstnání na své pozici už jsem měl potřebu udělat změnu, nejen o zaměstnání ale i v životě. Už to potřebovalo po více než 15 letech nějakou změnu. Druhá věc je že jsem sice měl více možností, ale poprvé jsem se dočetl v inzerátu o této pozici a následně jsem se o tom bavil s dobrým kamarádem se sportovní aktivity které tu pracuje a následně jsem se ho dotázal, zda vůbec je toto pozice stále volná. Potvrdil mi to a věděl o čem se mluví, dále mi navrhl V případě mého zájmu, že mi zprostředkuje schůzku s člověkem, kterého se to týká. Na tohle konto jsme se teda potom plácli. Říkal jsem si, že to zkusím a ve finále se to povedlo rychleji, než byly mé očekávání, že jsem se ocitl zde. Abych navázal na Váš dotaz tak jsem zde teda opravdu krátce a stále se rozkoukávám. Zjišťuji, co a jak funguje a člověk se učí všechno za pochodu naostro. Nemůže si to někde mimo natrénovat, aby získal tu praxi, ale tu si získává časem. Snažím se a uplatňuji i zkušenosti z předchozího zaměstnání, takže se to postupně skládá jako střípek po střípku do mozaiky.

D: Mohu se zeptat, jak probíhalo zaškolení a uvedení do firmy probíhalo jak?

R4: Takovýto rámcové zaškolení, co se po mně bude chtít, co by mělo být náplní mojí práce. To jsem dostal a člověk to tak nějak dostává průběžně. Nemůžeme to zastavit, aby mi to v klidu vysvětlili, takže to je vše za běhu, ale musím říct a pochválit mého vedoucího, který se snaží a mám u něj stoprocentní podporu ve všem. V případě že člověk neví, nebo nechápe ty vazby u těch zakázek a aut a celkově toho procesu, péče o zákazníky a nabízení našich služeb. Můžu za ním kdykoliv zajít a on mi vždy poradí, nebo mě odkáže na někoho, kdo mi s tím poradí atd. Takže u toho ale musím říct, že to funguje na 100 %.

D: Další dotaz bych měl ohledně zpětné vazby. Zda Vy dostáváte dostatečnou zpětnou vazbu a zda Vy sám například necítíte nějaký tlak v případě, že se chcete na něco dotázat.

R4: Když to tak vezmu, tak zpětnou vazbu mám stoprocentní, bezprostřední, každodenní. Plánuji práci servisním technikům a v mém minulém zaměstnání jsem byl sám servisní technik, tak vím, jak to funguje i z druhé strany. Jsem tedy dobře schopen to subjektivně ohodnotit, co vše musí být vykonáno a co je potřeba. Oni

mi hned odpoví, co bylo naplánováno dobře co se mohlo udělat líp a já jim to následně vysvětlím z mého úhlu pohledu, proč to tak bylo. Takže tahle ta zpětná vazba mezi mnou a techniky a na druhou stranu to máme na každodenní bázi. V tomhle je to perfektní, protože člověk nemusí něco dělat a nevědět, zda to dělá správně. a jestli vše dopadlo podle plánu. Já to mám naštěstí opravdu hned a nemusím čekat na zprávu nějak dlouhou dobu. Co se týče dotazů nebo nějakých potřeb, tak pokud se potřebuji na něco dotázat tak kdykoliv můžu. Jen je tu takový ten vnitřní strach, ale to má každý člověk v nové práci. Má pocit, že se ptá zbytečně moc. Život mě naučil že není žádná ostuda se radši několikrát zeptat, než to dělá špatně. Pochopitelně záleží i na druhé straně Pokud Vám to dotyčný vysvětlí jednou a podruhé už na Vás kouká jako na hlupáka tak to není dobré. Já jsem za svůj život už zaškolil mnoho lidí, takže vím, jaký to je. S mým vedoucím na to máme stejný názor lepší a se desetkrát zeptat než to udělat špatně.

D: Dále bych měl dotaz, zda jestli si všiml nějakých nedostatků či překážek které by se daly odstranit a pomohli by Vám v práci. Pokud to vezmu například v porovnání s minulou prací.

R4: Takhle vždycky a všude je co zlepšovat. Člověk to vždy ale musí brát ze začátku s pokorou. V mém případě nastupuji do nového zaměstnání a jsou tu nějaké zaběhnuté postupy. Sám z vlastní zkušenosti nemám rád, když přišel někdo nový a hned začal měnit zašle postupy. Na druhou stranu se člověk všímá dílčích procesů, který by šly udělat úplně jinak nebo z efektivních. Nedá se to chytne úplně konkrétně ale jsou zde možnosti, které by se daly zlepšit a ty jsou to vždycky. I tím, jak jsem byl někde jinde, tak je dobré, když má ten člověk rozlet a může si to vyzkoušet i někde jinde aby ten člověk měl srovnání. To není chyba, ale vlastnosti firem každá má na to určitý systém. Proto je vhodné oddělat průřez více systémy a vzít si z každého to nejlepší. Na tohle je ale potřeba čas.

D: Dále bych měl dotaz, zda při Vašem nástupu jste byl dostatečně seznámeno s kulturou firmy. Zda Vám byla představena mise a vize firmy a jestli se s ní ztotožňujete s tímhle cílem například být první na trhu.

R4: Určitě ztotožňuji se s tím. Pro mě je dobré, jak mám to srovnání s minulostí, kdy si pamatuji tuhle tu firmu před 15 lety. Pamatuji si, když tady byla ještě parkoviště a nebyla tady nic a teď tady stojí velká firma. V podstatě to vnímám i tak že se tady

nezastavil čas, ale neustále tady docházelo v nějakých časových horizontech k rozvíjení a budování firmy. Už jen to samo o sobě vypovídá že to v té firmě nevedou úplně špatně. To musím říct, že se mi opravdu líbí, každou chvíli tady něco přivede například laboratoře nebo zkušebna. Ta firma nezaostává v žádném rozvoji. Dále tady to funguje na rodiny bázi což je super. Troufnu si říct, že jiné firmy na podobné úrovni to nemají tak dobře zvládnuté. Lidi se to mezi sebou znají a funguje to tady na tykací bázi. Nemusíte se bát s čímkoliv za kýmkoliv přijít což už jsem si vyzkoušel. Ještě jsem to nestihl se všemi ale barvy už jo. Vždycky byly vstřícné a vždy mi poradili. Takže v tomhle ohledu, co se týče kolektivu a kultury tak jsem spokojený a je to tu hodně dobře nastavené. Člověk má v omezeném pohledu ponětí, co čeká a jak se bude dál vyvíjet a být jedničkou na trhu To by měl být cíl každé firmy v každém oboru. Teď už záleží, do jaké míry se to daří A do jaké míry se to naplňuje, ale myslím si, že tady se to naplňuje budu přísný a nemůžu říct, že se to vždy naplňuje všude na 100 % ale to není nikde. Řekl bych tak z 80 % se to tady daří.

D: Dal bych se chtěl zeptat ohledně benefitu, zda jste například spokojen s tím, že tady je možnost si udělat kurz angličtiny či němčiny a zda Vás k nenapadá nějaký jiný, který osobně Vy byste si chtěl udělat.

R4: Určitě, tohle má mnoho rovin. Pokud je firma velká, jako je například tahle. Zaprvé firma si to může dovolit poskytnout zaměstnancům různé kurzy a semináře, jak z finančních, tak časových důvodů. Většinou je obtížné vyhradit zaměstnance čas v pracovní době, aby mohl běhat po kurzech. Takže naštěstí tady to funguje a shodou okolností jsem byl včera na prvním kurzu angličtiny. Teď jsem se k tomu konečně dostal, jak jsem tu nový, tak teď jsem těch informací měl hrozně moc a nezbyval na ně ani teď moc čas. Ale doufám, že se to brzo dostane do stádia, kdy tyhle ty věci budu moct naplno. Zatím jsem teda přišel do kontaktu pouze s tou angličtinou, ale věřím, že je tu spousta z kurzu, které si v budoucnu budu moct měla. Myslím si, že tam je ten způsob kdy firma investuje do zaměstnanců a ví, že jsem to potom vrátí jedinečně dobře. A pak už je na každém jednotlivci, jak s tím naložím. Někdo to může brát tak že se půjde na hodinu a půl týdne schovat na angličtinu a bude mít chvíli oddech a někdo to vezme, takže se osobně zdokonaluje. To už je ale lidský faktor z té druhé stránky. Já osobně musím říct, že se mi to hodně líbí, jak je to tady nastavené, aby se zaměstnanci zdokonalovali, v čem jsou dobrý a aby se zbytečně zabýval věcmi, který mu stejně nikdy nepůjdou. Je tady i ta možnost přesouvat lidi

ve firmě a najít jim to čím bude skutečně nejvíc vyhovovat a kde budou nejvíce efektivní a budou tak největším přínosem pro firmu. Myslím si, že tady je ta možnost toho osobního posunu. To je jeden z důvodů proč se mi nastoupil líbí se mi, když je tu ta možnost že v horizontu časově rozumným nebudu na jedné pozici až do důchodového věku. Jak jste sám řekl potom se z toho stává rutina a rutiny se sestává nechutenství. Potom lidé už se pohlíží po něčem jiném, a to je důležité, aby se tohle to nestávalo. Aby ty lidi neutíkali, tak je potřeba to v s tímhle tím způsobem.

D: Napadá mě u Vás, když teď máte pod sebou nějaký lidi je, zda by se třeba uvítal nějaký kurz manažerství? Naučit se základy, jak pracovat s lidmi a jak daleko a úkoly.

R4: Já jsem v tomhle docela skeptik, co se týče kurzu manažerství. Já mám rád, když ty věci jdou samy od sebe. Nemá cenu, aby někdo, kdo není prostě vůdčí typ byl manažer za každou cenu a ani kdyby absolvoval tisíc kurzů, tak jim prostě nebude. Co je první věc ta druhá je že musím umět mluvit s lidmi. Musí to v sobě najít a pokud osoby nenajde tak nemůže rozhodovat a říkat lidem co mají dělat. V tomhle za mě osobně je lepší, když se k tomu ten člověk dopracuje nějakou praxí a životními zkušenostmi než tisícero příruček. Vlastní zkušenosti znám lidi, co prostě měli hotové kurzy, ale neměli tu dostatečnou praxi a potom například starším pracovníkům byli pro smích, ale to je život. Já osobně jsem zastávce kurzu, které jsou zaměřené na odbornost. To si myslím že můžu daleko víc pomoci než kurz, jak jednat s lidmi. Jak říkám buďto ten člověk v sobě má anebo ne. A myslím si že i ty lidi co to sobě nemají se to nebudou chtít učit, protože pokud na něco nejde, tak ty lidi to nebaví, protože ví, že jim to nikdy nepůjde. Spíš teda ty odborný. Například mi napadá, že bychom se měli i dozvědět o svých produktech co tady vyrábíme. Například i kdyby technik měl absolvovat zaškolení ve výrobě. Aby pochopil, proč to tak je a jak to funguje. Ten zas na druhou stranu může být nějaký svůj subjektivní názor na to, jak by to mohlo vypadat líp z toho uživatelského hlediska.

D: Takže myslíte si projít firmu a výrobu. Vědět co se, jak vyrábí a funguje?

R4: Abychom věděli, co prostě prodáváme A jak to funguje. Ale mě ta napadá, když máme nějaké výrobky z jiné firmy, tak by bylo dobré i například absolvovat nějaké školení v té firmě, aby to tam ukázali a například technici, aby věděli, co a jak funguje. Nejhorší je, když něco vidíte poprvé v životě. Pak jste ve stresu a před

zákazníkem vypadáte jak blbec. Následně to vrhá špatné světlo na firmu. Jen říkám, kdo je připraven není překvapen. Víím, že tohle to film bude stát čas a peníze ale myslím si, že by se to finále vrátilo. Ta firma bude moc vystupovat velice profesionálním dojmem.

Příloha E: Rozhovor

D: Rychlý dotaz, zda pod sebou máte zaměstnance?

R5: Ano mám.

D: potkal jste se někdy s pojmem životní cyklus zaměstnance

R5: Nesetkal.

D: Proběhlo vysvětlení pojmu. Napadá mě otázka, zda stále vidíte nějakou možnost růstu a jestli jste už jste absolvoval nějaké kurzy a semináře, za těch osm let, co jste ve firmě?

R5: Já se spíše posouvám profesně než vzděláním. Pochopitelně měl jsem nějaké kurzy například se softwarem a některými stroji. Spíše jsem tady na pracovním progresu, kdy jsem začínal jako projektant a přes projekci jsem se dostal k vývojovým věcem, jako jsou vývoj výrobků a certifikace. Takže se spíše vzdělávám v tomhle sám, že studuji normy zjišťuji si, co jsi s tím výrobkem dělá a co se s ním plánuj a je to trochu jiný styl to vzdělávání.

D: Na tuhle odpověď mi napadá otázka, zda máte teda dostatečně informace ke všemu a netrávíte hledáním těchto informací zbytečně moc času se zabývám nepomohlo, kdybyste měl nějaké výtahy z toho, co je pro Vás opravdu důležité.

R5: Ono to hrozně jednoduše zní ale v té oblasti našeho portfolia to je hrozně komplikované, protože ty normy jsou hrozně specifický a někdo je nezná, takže se člověk musí nastudovat sám. To jsou opravdu normálně co se vážou na jeden typ výrobků a jsou zde v Česku tři výrobci, co tenhle výrobek dělají a nikdo jim to nezjednoduší tu práci. Každý s tím musí projít sám a myslím si, že u nás v práci jsme jedni z těch nejpocitivějších, co se týče aplikování nových požadavků. Já jsem se už setkal s normami na vysoké škole, kde jsem tady ve firmě začal psát diplomku A následně jsem se sem i do firmy dostal. Například máme i nějaké návrhy norem ještě, než se vydají od laboratořích, kde mám dobré vztahy tak nám to poskytují dříve, abychom se mohli včas připravit a dásně vše vyzkoušet, jestli to tak funguje.

D: Takže jestli to chápu správně, tak teda udělat nějaký výtah z těch norem které jsou potřeba zavést a následně to předáváte kolegům pod Vámi?

R5: Dříve jsme na to byli tři, tím že kolega odešel a můj nadřízený se přesouvá do jiného oddělení, tak teď tu budu já ten, kdo to vede a mám pod sebou Jednoho nového kluka, který bude zpracovávat nové změny. Ale funguje to na bázi, že si společně řekneme, jak to má fungovat, o to má umět, co to musí umět a jak to má vypadat. Co je potřeba na to výrobku dělat a podle toho se ten výrobek potom vytváří.

D: Když teda vymyslíte ten výrobek a potom to předáte nikomu na testování nebo na výrobu, jak moc mezi Vámi funguje zpětná vazba, co se týče nějakých problémů nebo nějakých doporučení?

R5: Tím že ještě nejsme velká firma nějaký korporát, tak u nás oddělení se ten výrobek vyrábí od začátku až do konce. Když to vezmu od skici na papíře, přes vymýšlení prototypu, vymodelování a objednání dílů. Sestavit to zkusit sestavit a otestovat, protože tady máme zkušebnu. My teda jdeme s tím výrobkem společně a projdeme si každým stádiem sami, takže to dopadne, tak že když něco jdeme s mutovat tak nejdeme chybu a nejde se tam k ničemu dostat, takže musíme to optimalizovat. Ti lidi, co jsou nové tak si musí projít jako u toho fázi, že se něco nepovede, jinak se to nenaučí, když jim to člověk všechno řekne. Musíme nechat udělat chybu, aby zjistili, že musí přemýšlet nad věcná v širším kontextu.

D: Teď mě napadá otázka, že když to máte tolik tak zda to máte pokrytý dostatečně personálně když jste říkal, že jste Vy a kolega?

R5: Nemáme.

D: V čem By osobně byste potřeboval pomoct, když to vezmu tak jako všechno navrhnout, vymyslet a otestovat tak to zabere dost času, jestli třeba byl ale nepomohlo někdo, kdo se fakt vyzná v počítačích a umí modelovat a možná by ten proces urychlil?

R5: Ono to je hrozně těžké to pojmout, protože tím, jak je to provázaný, tak je hrozně těžký potomci lidí na 100 % využít. Kdybych měl tady místo jednoho konstruktéra tři budou dva měsíce pracovat na nějakém výrobku a pak to budou půl roku sedět, než se všechno od zkouší a udělají doplňkové zkoušky, tak oni to nebudu mít co dělat. Takže v tomhle to složitější a také následně jsou to i nějaký rozpočty na vývoj

a finanční možnosti, Takže by spíš chybí nějaké lidi nějaký montážníci toto namontují. Navíc ta naše oblast, ve které jsme je velmi specifická, Takže ty lidi musíte naučit co mají dělat. Mně přijde sem nikdo, kdo to umí. Navrhnout výrobek umí sice každý, ale aby splňoval podmínky a vydrželo to co musí, musí mít tomu nějaké informace, jak se jaký materiál chová a podobně.

D: V tomhle to Vaše odvětví složité že to je fakt velmi specifický.

R5: Ono naučit se prodávat tak Vám je ve finále jedno, jestli prodáváte auta, nebo rolety. Ten styl, co používá se dá naučit celkem rychle. Tady u toho navrhování výrobků je to složitější a člověk fakt potkal dlouhou praxí. Já jsem se to učil 5 let, než jsem pochopil, co a jak takže je to fakt dlouhodobý proces. Mně se tady na tyhle ty pozice snažím brát vždycky studenty. Začnou na pozici projektanta jako jsem začínal já a postupně se učí, jak to vypadá z venku a postupem času se dostávají dovnitř. Toto je se můžou se lidi zkusit vyvinout z vlastní a začít vyrábět. Takže tady ten posun opravdu je a pod něj nastoupí vždycky nějaký další člověk který naučí svou předchozí práci a posunul se výš a začnou se učit něco nového.

D: Další otázkou bych se chtěl zase vrátit k životnímu cyklu zaměstnance, jak se Vás dotýká firemní kultura? Pan ředitel mě obeznámil, že každoročně máte meeting, na kterém se hodnotí minulé období a vytyčují se nové cíle pro nadcházející rok. A další část otázky je, jestli komunikace mezi Vaším oddělením a vedením je dostatečná.

R5: Tyhle ty roční meetingy jsou celofiremní, toho se účastní všichni zaměstnanci od vrchního managementu až to nejnovější montážníka, co je tady 14 dnů. My máme schůzky pravidelně každý týden nebo 14 dnů, kde jsou zástupci jednotlivých oddělení. Máme obchodní schůzky, realizační schůzky, servisní schůzky a jednotliví vedoucí těchto oddělení prezentují, jak postupují s projekty a zda jsou problémy v jejich oddělení. Takže si myslím, že projekty jsou dostatečně komunikovány, pokud zaměstnanci potřebují vědět co se děje a jak ten daný projekt postupuje, tak tyto informace dostanou. To si myslím že to není nějak podceněných.

D: Máte na oddělení vývoje nějaký nedostatky, které byste chtěl osobně zlepšit?

R5: Myslím si, že máme velmi dobré vybavení, že když něco potřebujeme, tak se to vždy nějak zařídí a ve firmě je na ten vývoj kladen velký důraz. Nebojí se do nás investovat. Je super že máme tu možnost, když se firmě daří, takže mu že tahle

ty peníze do nás investovat. Spíše co nám nevyhovuje tak jsou provozní věci. Zadávání úkolů narychlo.

D: Myslíte, lépe plánovat organizaci práce?

R5: To ani nemyslím ale spíš předchozí pan ředitel, tak přišel a řekl „ted' tak ted' budeme dělat tohle a za dva týdny to má být hotové." A pak projekt, na kterém jste pracovali, jsme museli dát stranou protože jste prostě chtěli uspokojit potřeby pana ředitele. Tak tohle mě napadá asi jako jeden z problémů, ale ted' už se to zlepšilo. Současný pan jednatel se zajímá o to, jak co dlouho trvá a kolik to zabere času a chce po nás naopak jako nějaký harmonogramy, Jenže u nás to je takový nepředvídatelné, a to plánování je velmi těžký v tomhle. Samozřejmě máme naplánovaný nějaký harmonogram, ale nemůžeme zaručit, že se prostě neposune finální datum o měsíc dopředu nebo dozadu. Záleží, jak vyjdou zkoušky. Například v prosinci jsme testovali dva výrobky, jeden prošel a druhý ne. Takže u druhého výrobku začal vývoj od začátku.

D: Jak vnímáte firemní benefity, ted' mám na mysli odpočinkovou místnost. Ocenil byste nějakou denní místnost pro relaxaci si sport?

R5: U spousty vedoucích je tady hodně odlišný názor na toto téma. U nás na oddělení je čas od času potřeba vypnout, protože pokud člověk pracuje furt hlavou tak je to hrozně náročný a vyčerpávající a je třeba si odpočinout. Ted' po covidové době, tak jezdíme jednou za týden mimo firmu na oběd. Sice nás to stojí o půl hodiny víc času, ale dává to pohodu do kanceláře. Zároveň se i naváží nějaké bližší vztahy a pohoda co se týče kolektivu není to takový, že přijdete do práce odpracujete si svoje a jdete pryč. Bereme to jako takové stmelování kolektivu. Zároveň na tom obědě probereme spoustu pracovních věcí, takže to není úplně ztracený čas. Ale u nás na oddělení chodíme i mimo práci na bowling na pivo posedět. Co se týče té relaxační místnosti, tak bychom to asi uvítali.

D: Co byste v relaxační místnosti uvítal, aby se dostavil efekt krátkého odpočinku?

R5: My jsme si teda v kanceláři zařídili gauč, takže jsme si udělat takovou menší odpočinkovou místnost, ale určitě to je super nápad. Jsou tu ovšem někteří vedoucí, kteří nechtějí, aby se to dělo. Chtějí, aby se pracovalo furt a byla tam ta výkonnost. Já osobně si myslím, že když člověk bude osm hodin v kuse za počítačem, tak nebude mít vyšší výkonnost, než když si na 30 minut vypne.

D: Samozřejmě je to o druhu práce. Ve výrobě je důležité, aby se pracovalo celých osm hodin a vyrobili toho co nejvíce. Vy o daném výrobku defacto přemýšlíte pořád a změna prostředí by Vám mohla pomoci. Sám jako student to znám, když se učím dlouho na zkoušku v porovnání s osmi hodinami na brigádě. Je to jiný druh zatížení.

R5: Přesně tak to je.

D: Měl bych dotaz, jak jste přístupný k novým návrhům od zaměstnanců. Pokud se to děje, jak to probíhá i směrem k vedení.

R5: Určitě já mám pod sebou více zaměstnanců například projektanty, kteří navrhuji zabudování našich produktů do staveb. Ale určitě jsem otevřen tímto nápadům v Pokud vidím, že někde by se něco mohlo zlepšit nemám problém s tím to prodiskutovat. Když si jsem 100% jistý tak se s tím pracovníkem o tom pobavíme. V případě nějakých problematiky tak se zeptám nadřízeného, co si o tom myslí a dáme si na to krátkou diskusi a probereme možnosti a vybereme nejlepší řešení. My se v tomhle snažíme pracovat hodně kolektivně. Oni se ti lidi i takhle navzájem učí a předávají si tohle ty znalosti. Pokud se objeví problém tak každý se na to podívá z jiného hlediska. Může přijít s novou myšlenkou a myslím si, že v tomhle je lepší si poslechnout více pohledů. Často konzultuji i své nápady s pracovníky na dílně. Napadá mě příklad, jestli se to bude šroubovat nebo nýtovat a řemeslník mi řekne, že je pro něj rychlejší nýtování. Snažíme se chodit na dílnu a konzultovat své návrhy. Bohužel za montážníky nechodím tak často.

D: Pojetí firemní mise a vize je u Vás v podniku velmi důležité téma. Jelikož jste v podniku už delší dobu, určitě si všímáte, jak se tato firemní idea naplňuje. Je to zaměstnancům připomínáno často a jestli samotní pracovníci vidí smysl v tom co dělají. Dodržují firemní standardy a dobře reprezentují?

R5: Já si myslím že tohle je hodně o nastavení člověka, jak funguje. Já osobně jsem ten typ, co se snaží všechno dělat poctivě a správnou cestou. Věřím, že tu je spousta takových lidí. Samozřejmě tu jsou někteří, kteří si tu práci chtějí ulehčit a nedbají na to tak jak by měly, co se týče mise a vize, ale myslím si, že se to teď velmi zlepšilo. Když to porovnáme se začátkem, tak teď se na to víc upozorňuje a vedoucí chtějí od svých podřízených a v nějak vystupovali a reprezentovali firmu například na stavbách. Pokud to neplní mají nějaký postihy. Když nastoupí nějaký nový člověk,

tak zaučuje ho někoho, kdo už tady déle a kdo ty tradice firmy naplňuje. Ten, kdo vystupuje neprofesionálně a nechová se podle představ tak dřív nebo později si toho někdo všimne a bude se to řešit. Takže si myslím že to je všechno funguje.

Příloha F: Rozhovor 6

D: Dobrý den, mohl bych se Vás zeptat, jak dlouho jste ve firmě zaměstnaná?

R6: Jsem ve firmě 13 měsíců.

D: Setkala jste se ve firmě, nebo v předchozím zaměstnání s pojmem životní cyklus zaměstnance?

R6: Ano setkala.

D: Chtěl bych se Vás zeptat na to, jak jste se dozvěděla o firmě a jak probíhala Vaše přijetí?

R6: O firmě jsem se dozvěděla přes kolegyni z bývalého zaměstnání, která skončila v bývalém zaměstnání dříve než já. Po odchodu z mého bývalého zaměstnání, jsem jí kontaktovala, jestli ve firmě není nějaká volná pozice, protože si firmu velmi chválila. V tu chvíli ve firmě žádná volná pozice nebyla, ale po půl roce se mi ozvala, že se ve firmě uvolnila nějaká pozice a zda bych měla zájem o zúčastnění ve výběrové řízení. V současné době za těch 13 měsíců tady ten rozvoj vidím. Na začátku to bylo trochu komplikovanější, protože jsem to přebírala po paní, která se práci nevěnovala asi tak jak by měla, netrávila tady v práci moc času, protože byla zrovna blbá doba a byl covid. Takže byla doma s dětmi a do práce jen odbíhala. Takže prvních 14 dní bylo docela náročný ale potom jsem zjistila, že to nezáleží jenom na ní a obrátila jsem se na jiný kolegy kteří mi dokázali poradit. Učím se do dneška. Je to taková práce kde se musíte neustále učit, ale jo všichni mi dokázali vždycky poradit a adaptovali mě dobře. V současné době za těch 13 měsíců tady ten rozvoj vidím.

D: Plánuje Vám firma kariérní růst?

R6: Úplně takhle ne, ale můj nadřízený vedoucí našeho oddělení, mi na začátku říkal, že ta možnost přejít na jinou pozici, nebo růst s firmou tady je.

D: Jaké máte vy sama představy, ambice či touhy o pozičním růstu ve firmě?

R6: Momentálně teď žádnou nemám chci se stoprocentně naučit tuhle tu práci co dělám, protože za těch 13 měsíců co tady dělám nejsem ještě dostatečně v obraze, jak bych chtěla být. Postavení je pro mě úplně jiný, a to je realizace a příprava té dokumentace stavby, protože jsem ve stavebnictví nikdy nedělala, takže spíš se rozvíjet a zdokonalovat se v tom co dělám. Zatím nemám ambice, že by chtěla přicházet někam víc nebo někam jinam.

D: Pomohl by Vám k zaškolení nějaký kurz či školení? Co vy sama byste uvítala za zlepšení

R6: Ano už jsem to probírala se svým nadřízeným, že nějaký kurz nebo seminář by byl vhodný.

D: O jaký kurz by se mělo konkrétně jednat?

R6: Ve stavebnictví jako celkově v oboru. Ohledně kouřových zábran, co měli tady školení interně, ale spíš nějakou stavařinu a legislativu. Například sbírky zákonů a podobně, protože to není úplně můj obor, takže něco v tomhle tom smyslu.

D: Firma nabízí jako jeden z benefitů jazykový kurz němčiny a angličtiny. Využijete je?

R6: Bohužel mě tento kurz nebyl nabídnut.

D: A co se celkově týče benefitu, co firma nabízí, když to srovnáte s minulým zaměstnáním. Přístup firmy k Vám je dostatečný? Máte vše, co potřebujete k pracovnímu výkonu?

R6: Když budu úplně upřímná, tak je to rozhodně lepší. Dříve jsem dělala v obrovské firmě Nowaco, která dělá mražené potraviny. Je to firma, která má sedm tisíc zaměstnanců, zatímco tahle je spíše rodina, která je menší. V bývalé práci byli rozhodně lepší benefity, co se týče věcí. Byli tam příspěvky na kulturu, byli tam stravenky. Tady jsou obědy ale v bývalé firmě jsme si mohli vybrat, jestli chceme stravenky anebo obědy. Přispívali nám na penzijní připojištění. Měli jsme i možnost mít telefony od firmy. Takže tohle byla výhoda tam ale tady je to přátelštější a lepší kolektiv, takže to беру jako benefit.

D: Ocenila byste ve firmě denní místnost pro odpočinek?

R6: Ano myslím si že určitě.

D: Chtěl bych se zeptat co se týče komunikace a zpětné vazby tady ve firmě, zda máte dostatečnou možnost prodiskutovat nastalý problém

R6: To už možná i kolegové zmiňovali, ale každý máme svého vedoucího oddělení, s kterým řešíme základní věci. Ale kdyby byl nějaký obrovský problém například i problém s vedoucím tak není problém jít za panem Novotným. Tak je přátelský a všemu otevřený.

D: Jste spokojena s tím, jak to ve vašem oddělení funguje, nebo byste něco změnila?

R6: Teď momentálně asi nic pracujeme na tom postupně na zlepšení kvality kolektivu jsem momentálně jediná žena mezi chlapama, takže se snažíme, aby to fungovalo. Za těch 13 měsíců jsme si nastavili nějaké pravidla a v tuhle chvíli si myslím že není nic co by bylo problém ani s naším nadřízeným. Kdykoliv něco potřebujeme tak stačí říct a vidáme se s ním denně. Pak tu jsou ty dennodenní maličkosti, ale to je všude. Na někoho se na chvíli naštvete ale ve finále to není nic velkého.

D: Chtěl bych se zeptat, jak Vám je předávána mise a vize podniku?

R6: Pan Novotný se tomu opravdu věnuje. Máme v kuchyňce na nástěnce napsané cíle na budoucí období a každé dva týdny Máme firemní schůzku, kde nás seznámí s novinkami. Na začátku roku se plánuje, co se musí během roku splnit. A každých 14 dní má každé oddělení jsou prezentaci, kde nás seznámí s tím, co se chystá a co se povedlo jinému oddělení. Takže to mě přijde super, protože úplně nemáte čas chodit do ostatních oddělení a ptát se, jak jsou na tom a co je nového, Když se teda nikdy nepotkáte a neřeknete si to na chodbě. Takže ty firemní schůzky jsou za mě super, že člověk je v obraze, co se kde děje. Nemusíte dát ten člověk vědět úplně všechno jsou interní věci, které se netýkají, dokud se nepovedou, ale takový ten základní informace od pana ředitele, co se děje tak máme. Co se týče covidu, co se plánuje a jestli se plánuje nějaký teambuilding. Tady když to porovnam s mojí dřívější zkušeností, tak tady jak je to menší firma, tak chtějí to zachovat v tom duchu rodiny.

D: Ještě bych se Vás chtěl zeptat, jak vidíte svou budoucnost ve firmě?

R6: Tak budoucnost v tom, co dělám tak určitě vidím. Proto teď nechci měnit práci, když jsem tady chvíli. Dříve v tom potravinářském průmyslu jsem dělala 16 let, takže už jsem potřebovala změnu a tohle mě baví. Nevadí mi vyjet na ty stavby, a tím že se to tady vyrábí a pak vidíte, jak to funguje na těch stavbách, tak je to takové

rozmanitý. To mě baví. Jediné, co tak ještě proniknout do té legislativy do těch zákonů, když člověk potřebuje vytvořit nějaký formulář, abys den člověk to nemusel hledat na Googlu a ověřovat ale aby to věděl ze svojí hlavy. To je tak jediné, co bych si potřebovala tak trošku oživit a naučit.

Příloha G: Rozhovor 7

R7: Ivana Novotná, vedoucí ekonomického oddělení.

D: Jak probíhá ve firmě plánování rozvoje zaměstnanců, pan ředitel mi vysvětlil postupy vedoucích pracovníků směrem k zaměstnancům. Dáváte jako firma zaměstnancům představu o jejich kariérním růstu?

R7: Ano to je. Tak už jen záleží na těch zaměstnancích, jestli mají chuť se dále rozvíjet. Já mám v týmu tady v Čechách 8 lidí a na Slovensku další 5. Těch lidí je hodně a každý člověk je úplně jiný. Nejen z pohledu toho, jakou profesi vykonává ale i z pohledu osobnosti, co potřebuje a co nepotřebuje. S jedním z mých pořízených jste dnes mluvil s panem Valentou. Ten je ve firmě už více jak 20 let a mnoho pozicemi už prošel. Prošel vedoucími funkcemi a už vedoucí pozice dělat nechce. Už dospěl do stádia, kdy jsem ho nechtěl řešit věci s lidmi což mi naprosto respektujeme. On je šikovný v oblastech obchodování. V jeho případě teda nedává smysl rozvíjet v oblasti managementu lidí, ale pomáhat mu v případě nějakých prodejních argumentů, nebo komunikačních dovednostech. Já mám se zaměstnanci rozhovor jednou za půl roku trochu větší. Bavíme se například o tom, jak se zaměstnanci mají, co jim chybí v rámci sebe rozvoje a jak by se chtěli v budoucím období posunout. Já mám v rámci oddělené různé typy lidí, který mají na starosti buď prodej v Čechách nebo v zahraničí. Proto má každý trošku jiný způsob komunikace se zákazníkem. Například pro pracující v Čechách máme například 150 až 200 zákazníků a ty co máme v zahraničí tak tam prodáváme našim partnerům, takže tam je to třeba 6 zákazníků. Které země máme partnera, který má stejný model jako máme my v Čechách na těch 150 jiných zákazníků. Tím pádem ty vazby, a i ty rozvojové plány expertních obchodníků jsou jiné než pro ty tuzemské. Ti, kteří mluví většinou času s jedním zákazníkem tak tě například nevozíme tolik v oblasti prodeje. Tam spíš že potřebují dovednosti na získávání důvěry zákazníka a navázání dobrých vazeb až na přátelské bázi. Takže u těchhle rozvíjíme například jazykové dovednosti.

Každý týden jsem chodí lektor, který pomáhá v rozvoji němčiny a angličtiny. Pro tuzemské obchodníky máme například školení, které trvá několik dní. V minulém roce jsme měli jet na školní který bylo na jeden a půl dne a následně Potom máme společné brainstormingy v rámci týmu, kde řešíme úkoly, které musíme zpracovat a o tom se tam v rámci menšího týmu bavíme. Je to interní školení. zaměříme se tam na rozvoj, jakým způsobem prodávat, které argumenty používat, kde obchodní sděluje, jaký jsem mu osvědčily a které naopak ne. Abych se vrátila k otázce, tak rozvoje plány nejsou pevně předepsány. Víme však s čím pracujeme na začátku roku a kam se chceme posunout a které dovednosti chce posílit v rámci toho roku, abychom měli ze sebe lepší pocit, že se nám něco podařilo a pomohlo nám to budovat vztahy s těmi zákazníky. Dále tak máme školení, co se týče změny produktů, které vyrábíme, aby všichni věděli, co mají dělat a co mají říkat a co se změnilo. Bylo by nevhodné, kdyby zákazník věděl dřív co se změnilo než my.

D: Zaujalo mě, že máte tady schůzky oddělení kde vždy jedno oddělení prezentuje, co se změnilo a jaké jsou jejich pokroky a díky tomu má defacto celá firma povědomí co se děje na kterém oddělení.

R7: To máme vždy jednou za dva týdny naposled tu byla Slovenská pobočka, kterou jsme kvůli covidové situaci dlouho neviděli.

D: Tady mám otázku, která se týče nábory nových zaměstnanců. Bylo mi řečeno že vedoucí mají možnost si vybrat své pracovníky. Dozvěděl jsem se o tom, že někteří pracovníci se dozvěděli o pracovních místech v téhle firmě přes známý. Jaká metoda si myslíte že jakoby nejčastěji využívaná a nejefektivnější.

R7: Máme několik variant, které se odvíjí od různých pozic. Záleží, jak je daná pozice. Jestli pozice technicky úzká to znamená, že ten profil těch uchazečů, které by se mohly hlásit je malé množství. Pak je tu na druhou stranu pozice, která je snadněji obsaditelná. V Rámci jednotlivých týmu si všichni vedoucí vybírají členy svého týmu a pokud jsou to nějaké klíčové role, tak do toho vstupuje i ředitel a účastní se finálních pohovoru. Jako vedoucí máme všichni volnou ruku a můžeme využít různé metody ať už je to inzerát, nebo profesní stránky Jako je například Jobs.cz. Například inzeráty na úřadu práce moc nefungují. Dala bych si inzeráty na Facebooku a LinkedInu. Naším cílem je povídání kanálu, a i tak se na některé pozice nenajde dostatečně počet uchazečů které bychom si představovali. Pokud to nikdo specifické

typu nějaký projektant, který kreslí dwg výkresy a potřebujeme, aby měl vysokoškolské vzdělání zaměřené na požární bezpečnost staveb, tak v celé České republice jsou pouze dvě školy, který mají tento typ uchazečů, proto je zbytečné podávat inzeráty na tyto pozice, ale rovnou oslavíme univerzity. Jedna se nachází v Praze, ze které máme velkou část našich našeho oddělení a další univerzita je až v Ostravě. Dále co jsme třeba hledali na pozice správu areálu, pod kterou spadá recepce, asistentka atd. Na tuto pozici jsme dostali v rámci inzerátu například 80 životopisu. Máme například pozici, která byla dlouho otevřená. Jedná se o pozici, kde potkám osobou, která je moderně a It zaměřená, aby ta osoba se dokázala představit, že to funguje na nějakých cloudech. To je například pozice, která se nám dlouho nedařila obsadit. V jakém případě je známé skrze personální agentury. Momentálně využíváme 4, podle toho, do které části firmy to potřebujeme. Máme agenturu, která se zaměřuje na manažery. Další agentura nám pomáhá hledat lidi do výroby. V minulém roce se nám stalo že jsme museli během jednoho týdne doběhnout z jednosměnného do dvousměnného provozu, z toho důvodu jsem musel a hodně rychle nabrat lidi. Proto nelze využít jenom jednu, každá se specializuje na jiný typ pozice a jsou i cenově každá trošku jinak náročná. Zatím máme stejně tolik abychom tady měli samostatnou funkci HR. Máme tady kolegyně, která pracuje pod paní Trpkošovou, která nám pomáhá s přihlašováním na sociální a zdravotní úřady, když zaměstnanec nastoupí. A se zadáním zaměstnance do systému a zpracováním smlouvy. Následně máme kolegy, kteří ho přihlásí do docházkového systému a celkově do systému firmy a poskytnou veškeré It, nebo pracovní vybavení.

D: Celý den přemýšlím při rozhovorech se zaměstnanci ve Vaší firmě, jestli by zde přeci jen nebyl vhodný jeden pracovník, takový mezičlánek mezi vedoucím a zaměstnancem, pomohl by v komunikaci, dělal častěji rozhovory se zaměstnanci a zajišťoval potřeby obou stran.

R7: Na jednu stranu ano ale na druhou stranu je to úkol toho vedoucího daného oddělení.

D: Spíš to myslím tak že by radil těm vedoucím a jak to správně komunikovat a motivovat.

R7: Určitě to není špatný nápad, ale my to máme víc druhů těch zaměstnanců. Komunikace s lidmi ve výrobě, kdy pracovník například špatně uřízne plech, tak

mu to musíte říct natvrdo. Pak například máte lidi, který vyvíjí nový produkt, tak s nimi taky musíte mluvit trochu jinak. Proto si nejsem jistá, jestli by ta osoba byla schopná pokrýt kompletní naše potřeby.

D: Jak vy sama vnímáte misi a vizi podniku? Já byl jsem velice mile překvapen tím, že většina pracovníků řekla, že vidí posun v tom, jak vedení předává misi a vizi zaměstnancům.

R7: To jsem ráda. Pana ředitele měl minulý rok i s pracovníky pohovory, kde byl jeden bod mise, vize a hodnoty firmy. Oni jsou rozhodně každý rok komunikovány a drobě se mění cíle na budoucí rok. Tyhle jsou komunikovány v rámci pravidelných dvoutýdenních schůzek. Když je potom větší schůzka, která se koná během února, když už máme uzavřené účetnictví za minulý rok, prezentuje se vize na ten jeden rok, nikoli celou tu strategii na těch pět let, co máme. Poté už záleží na těch zaměstnancích, zda tam byli a jestli se zajímají. Většinou tam ale jsou zajímají se. Takže v tomhle máte pravdu, že se zlepšila ta komunikace od nás k nim.

D: Dle mého tam záleží na tom, jak pane ředitel bude tlačit na vedoucí jednotlivých oddělení, aby to připomínaly zaměstnancům. Z toho, co jsem si zatím zjišťoval a psal jsem do teoretické práce tak velká většina odborníků klade velký důraz na vizi a její naplňování firmou, protože to dokáže velmi motivovat ty zaměstnance a pomáhá to i kultuře firmy. Někteří Vaši zaměstnanci zmiňovali, že slyšeli dobré ohlasy na firmu, a proto přišli do této firmy.

R7: To ráda slyším ke mně se už tyhle informace málokdy dostanou. Neustále slyším jen problémy a co je špatně, ale pokud se něco povede tak už se to ke mně nedostane. Pokud je někdo spokojený tak mi to taky hnedka neřekne.

D: Takže je zde problém zpětné vazby od zaměstnanců směrem k vedení. Jak si myslíte, že by to šlo zlepšit? Napadá mě že by například Pan ředitel nebo někdo z toho vedení si jednou za čas pozval nějakého nižšího pracovníka a pobavil se s ním o tom, jak je spokojený a jestli například hodně napadá něco co by se dalo zlepšit.

R7: Co se týče mě, tak já se svými podřízenými komunikuji přímo. Pochopitelně se můžu bavit i s jinými, ale to úplně nemůžu dělat, protože jsem manželka ředitele. Já jsem typ osoby, která když vidí problém tak ho musí vyřešit. Pokud bys nešel nějakou negativní věc tak oni ví, že bych to hned šla řešit a budu to hned řešit s tím nadřízeným, protože potřebuji, aby s tím něco dělal. Takže ode mě se to dostane

hodně rychle k lidem, kterých se to týká. Což nemusí být úplně v souladu s tím jiným vedoucím, kterému se to nemusí líbit. Pokud se ke mně něco dostane tak ty lidi si můžou být stoprocentně jistý, že se s tím něco bude dělat, ale ne že to je úplně potřeba. Já preferuji variantu, kdybys ty lidi měli říct nadřízeným sami co jim nevyhovuje. Nikdy za mnou chodí ale chodí za mnou jako za nadřízenou, takže mi neřeknou úplně vše. Měli jsme tady nápad mít tady osobu nějakého jakoby ombudsmana, ale narazili jsme na problém, že by teda nás oba musela umět filtrovat informace které pouštět a které ne. Musí být teoreticky schopná to sama vyřešit. A když to řeknu nehezským způsobem tak to není osoba, která by přinášela výdělek do firmy, je to osoba, která de facto jen požívá peníze. Peníze momentálně investujeme jinam.

D: Já to chápu, ale i přes Vaší argumentaci, které rozumím, si myslím, že Vaše rodinná firma už je na hraně s počtem zaměstnanců a že je ve fázi přechodu do středního podniku. V této kategorii jsou vztahy více formální a dříve či později bude potřeba personál, který se bude starat o lidi, ale chápu současnou firemní situaci.

R7: Hlavně ty lidi musí tomu člověku důvěřovat a musíme vzít potom si, že budování vztahu s těmi zaměstnanci je náročný. V momentální situaci máme 80 zaměstnanců a když vezmeme že by ten ombudsman měl navázat kontakt se všemi. Teď aby s každým se aspoň hodinu promluvil, aby zjistil, jaký ten člověk je a co potřebuje a získal si jeho důvěru, tak to zabere strašně moc času. Člověk ani není schopný vést rozvrhy 8 hodin denně. Takže to je agenda na nějakých šest týdnů. Mezitím by teda ještě musel řešit věci které by vyplynuly z těch rozhovorů a verifikovat si věci, zda jsou opravdu tak jak to říkají.

D: Na jednu stranu je to potřeba, ale na druhou stranu chápu momentálně nemáte dostatečné finance a máte pro ně vhodnější využití.

R7: Ale určitě to není špatný nápad. Máme plán pro tenhle rok, co se týče rozvoje zaměstnanců kde máme vytypované jednotlivé pracovníky z různých oddělení. Se kterými plánujeme nejen odborný výcvik ale i talentový profil a následně by měl projít talentovým výcvikem. Tímto talentovým profilem jsme prošli všichni, co jsme ve vedení a má kolegyně která prošla talentovým koučinkem by byla schopná potom s talenty pracovat. Aby byla schopná pracovníkům vysvětlit co ty jejich jednotlivé talenty znamenají a jak s nimi mají pracovat. To profilování talentů funguje na bázi

testu, kde existuje 34 silných stránek, Ale každá osoba má top 10 silných stránek a ty ho nějakým způsobem tvoří. Ty silné stránky jsou dále rozděleny do čtyř kategorií. Kategorie jsou realizace, strategie, vztahy a ovlivňování. Podle toho, v jakém poměru se promítnou jednotlivé kategorie se určují talenty. Tyto talenty máme vrozené. Proto když budeme rozvíjet naše vrozené talenty tak budeme efektivnější, než když budeme rozvíjet ostatní skupiny ve kterých nejsme talentovaný a budeme v nich jenom průměrný.

D: To mi přijde jako velmi dobrá věc do budoucna pro firmu.

Napadl mě jeden nápad při rozhovoru s panem Říhou, který má srovnání s předešlou firmou, ve které pracoval. A to mě přivedlo na myšlenku získání porovnaní procesů s jinou firmou. Může například navrhnout efektivnější řešení situací. Nebo mě napadá externista z jiné firmy, který by Vám mohl poskytnout zpětnou vazbu.

R7: My spolupracujeme s mnoha kouči, dnes tu zrovna byl jeden, který se specializuje na výrobu. Je to osoba, která pracovala dlouho ve výrobních společnostech po x letech praxe se z něj stal kouč na výrobní procesy. Například pokud máme zákazníka, tak on se jde podívat k nám do firmy, aby věděl, jak to tady funguje a my se zase podíváme u něho, ale to nebývá tak časté. Proto využíváme kouče a momentálně máme ve výrobě tři. Například jsme pracovali se společností a leteckou společností a na základě jejich rád jsme v období stavění výrobní haly uspořádali výrobní proces tak aby to na sebe navazovalo. Dále v loňském roce jsem měl i výpomoc v technickém oddělení, kde šlo o kreslíře a konstruktéra z letecké firmy, Protože v té době neměli moc velkou poptávku, takže jsme využili jejich volnou kapacitu. V rámci obchodního oddělení máme kouče, který by nám pomáhá se zahraničním obchodem a exportem.

D: Z vlastní zkušenosti vím že externí pohled dokáže dost pomoci. Proto mě napadá například posezení s novým zaměstnancem po půl roce, který by mohl poskytnout porovnaní a zpětnou vazbu. Následně to konzultovat s vedoucím oddělení a zkusit přijít na ideální řešení. Pracovník bude mít už zažitý postupy ve Vaší firmě, ale furt si bude pamatovat postupy z té minule a tento pohled by mohl pomoci.

R7: Určitě to je dobrý nápad. Ty lidi by to měli být sami od sebe, ale pak je otázka, komu to říkají, a zdali to je mu něco přináší či ne. Všichni jsme lidé a každý má své

ego a pokud by podřízený říkal šéfovi, že tahle se mi to nelíbí, když to ten šéf zavedl, tak ten by nemusel být nadšen.

D: Zkusil bych připravit vedoucí na tuto možnost a být otevřený novému názoru, protože to je pro firmu pomoc zadarmo a může to velmi pomoci.

R7: To souhlasím.

D: Z rozhovoru s panem ředitelem vyplynulo, že ve Vaší firmě k odchodům ke konkurenci moc nedochází, protože na trhu nemáte přímou konkurenci.

R7: Ona celkově ve firmě není moc vysoká fluktuace například u mě je v obchodním oddělení nejdete nikdo. Napadá mě, že v technickém oddělení odešli dva zaměstnanci, kteří si chtěli vyzkoušet práci v korporátu, kterou předtím ještě nezažili. A největší filtraci máme ve výrobě, kde hledáme spolehlivé lidi a pokud například nedokážou správně zabalit objednávku a pak nám volají zákazníci s tím, že jim chybí díly tak to není dobrá vizitka pro firmu.

D: Co vy sama osobně považujete za nedostatek od firmy směrem k zaměstnancům, jestli vůbec nějaký je?

R7: Napadá mě zlepšení od firmy k zaměstnancům, kdyby zaměstnanci byli více otevřený a umět si říct co chtějí. Například s ním kolegou jsem řešila rozvojové školení. Měla jsem zpětnou vazbu od pana ředitele, která vzešla z pohovoru s daným pracovníkem. Věděla jsem, že zaměstnanec má zájem o školení a jeho úkolem bylo, aby si školení našel sám a dávalo mu to smysl, aby to pokrylo, co on vyžaduje. Následně mě měl dát vědět a měli jsme to prodiskutovat, zda ano či ne. Pokud bych ale zaměstnanci neurgovala, aby si školení našel tak doteď žádný nemá.

D: Chápu, na schůzce projevil zájem o rozvoje, ale potom ve finále neprojevil žádný zájem, co se týče samotného vykonání toho kurzu.

R7: Honza jej měl, ale hrozně dlouho mu to trvalo. Pokud mám o něco zájem tak si to najdu a udělám to tak, abych to měla hned hotové. Chápu, že zaměstnanci mají nějakou agendu, kterou musí udělat.

D: Ale tak ve volném čase si může najít školení, které on sám chce.

R7: Ve finále si to našel během dvou hodin, protože už dopředu věděl, co chce. Takže bych spíš chtěla, aby si ty lidi o to uměli říct.

D: Takže zapracovat na té důvěře směrem k vedení?

R7: Oni ví, že tuto možnost mají. Každý má možnost, když se chce vzdělávat, ale chci, aby pro to vynaložili trochu úsilí. Ale zatím jsme nepřišli na to, jak to zavést.

D: Napadají mě časové limity.

R7: To jsme zkoušeli a moc to nefungovalo. Měli jsme možnost využití talentových testů a lidi měli možnost se rozhodnout do konce týdne. Ve finále někteří se přihlásili, ale pár se přihlásili až během následujícího týdne se zpožděním. Pokud lidem řeknete, že to je povinný, tak už mají od začátku k tomu odpor. Když to bude dobrovolné, tak to nikdo nebude dělat, protože to je dobrovolný. Je to velmi citlivé téma.

D: Napadá mě nějaká motivace v podobě odměn.

R7: Odměny, taky moc nefungují.

Abstrakt

Parák, O. (2022). *Životní cyklus zaměstnance ve firmě* [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: životní cyklus zaměstnance, zaměstnanci, firma, gap analýza, implementační karta

Bakalářská práce se zabývá tématem životní cyklus zaměstnance ve firmě, které je důležité pro systematickou práci se zaměstnanci. Cílem práce bylo zjistit současné postupy v životním cyklu zaměstnance ve zvolené firmě a na základě získaných informací z rozhovorů se zaměstnanci navrhnout opatření ve formě implementačních karet. První teoretická část vychází z odborné literatury a popisuje jednotlivé části životního cyklu zaměstnance. Vysvětluje postupy, které by měli probíhat v určité fázi práce se zaměstnanci. Praktická část v úvodu představuje základní informace o firmě. Třetí kapitola popisuje zvolenou metodu výzkumu a představuje výsledky polostrukturovaných rozhovorů s respondenty z firmy. Poslední kapitola popisuje současnou situaci na základě získaných informací a představuje návrh opatření zanesených do implementačních karet, která následně bude prezentována firmě a zanesena do směrnice podniku.

Abstract

Parák, O. (2022). *Life cycle of an employee in a company* [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

Key words: life cycle of an employee, employees, company, gap analysis, implementation card

The bachelor thesis deals with the topic of the employee life cycle in the company, which is important for systematic work with employees. The aim of the thesis was to find out the current practices in the employee life cycle in the selected company and to propose measures in the form of implementation cards based on the information obtained from interviews with employees. The first theoretical part is based on the literature and describes the different parts of the employee life cycle. It explains the procedures that should take place in a certain phase of work with employees. The practical part in the introduction presents basic information about the company. The third chapter describes the chosen research method and presents the results of semi-structured interviews with respondents from the company. The last chapter describes the current situation based on the information obtained and presents a proposal for measures to be included in the implementation cards, which will then be presented to the company and included in the company directive.