

Technická univerzita v Liberci

Hospodářská fakulta



B A K A L Á Ř S K Á P R Á C E

2005

Marie Šustrová

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
HOSPODÁŘSKÁ FAKULTA

Studijní program: 6208B – Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Personální řízení v podniku malého a středního rozsahu

Human resources in small and middle-sized business

BP-PE-KPE-2005-04-04

MARIE ŠUSTROVÁ

Vedoucí práce: ing. Petra Rydvalová (KPE)

Konzultant: ing. Ladislav Rasl (spolumajitel a jednatel firmy Rasl a syn a. s.)

Počet stran: 59

Počet příloh: 6

Datum odevzdání 20. 05. 2005

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Katedra podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2004/05

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

pro **Marii ŠUSTROVOU**

program č.	6208B	Ekonomika a management
obor č.	6208 R085	Podniková ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu zákona č. 111 / 1998 Sb. o vysokých školách a navazujících předpisů určuje tuto bakalářskou práci:

Název tématu: **Personální řízení v podniku v rozsahu malého a středního podnikání**

Pokyny pro vypracování:

- 1) Shromážděte a vyhodnoťte odbornou literaturu relevantní pro řešenou problematiku.
- 2) Popište, analyzujte a zhodnoťte současný stav personálního řízení ve vybraném podniku v rozsahu malého a středního podnikání.
- 3) Vyberte a navrhnete vhodný systém pro nápravu odhalených dysfunkcí s ohledem na legislativu ČR.
- 4) Zhodnoťte konkrétní přínosy změny v systému personálního řízení v daném podniku (MSP).

Rozsah grafických prací:

25 - 30 stran textu + nutné přílohy

Rozsah průvodní zprávy:

Seznam odborné literatury:

RYDVALOVÁ, P.: *Malé a střední podnikání* - skriptu TU v Liberci. Liberec, 2002. ISBN 80-7083561-3

KONEČNÁ, M.: *Založení a řízení malých a středních podniků* - skriptu VŠE. Praha, 1994. ISBN 80-7656541-3

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

WERTHER, W. B., PAVIS, K. *Human Resources and Personnel Management*. McCraw-Hill, Inc. London 1989. ISBN 0-27360-244-6

Vedoucí diplomové práce: Ing. Petra Rydvalová

Konzultant: Ing. Ladislav Rasl

Termín zadání bakalářské práce: 31. 10. 2004

Termín odevzdání bakalářské práce: 20. 5. 2005



doc./Ing. Ivan Jáč, CSc.
vedoucí katedry

prof. Ing. Jiří Kraft, CSc.
děkan Hospodářské fakulty

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřeby TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mě požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem zpracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucí své bakalářské práce a konzultantem.

V Liberci 20. května 2005

Marie Šustrová

Poděkování

Za odborné a inspirativní vedení mé bakalářské práce děkuji paní ing. Petře Rydvalové. Mé díky patří rovněž panu ing. Ladislavu Raslovi z firmy Rasl a syn a.s. za jeho ochotu při poskytování informací a odbornou konzultaci při jejich zpracování.

V Liberci dne 20. května 2005

Resumé

Cílem práce je zanalyzovat situaci a stávající zaměstnanecké vztahy ve firmě Rasl a syn a.s., odhalit případné defekty či nedostatky a na základě zjištěných výsledků navrhnout optimální řešení.

Analýza probíhala prostřednictvím vnitropodnikového dotazníků. Zatímco jeho první část byla věnována kvalitě pracovních vztahů a pracovního prostředí, spokojenosti se mzdou a úrovni komunikace, byla druhá část zaměřena na obecné znalosti zaměstnanců o firmě.

Část teoretická se opírá o řadu publikací, které se zabývají problematikou personálního řízení a řízení v malých a středních podnicích.

Praktická část je po té výsledkem konzultací a staví na samostatném výzkumu pracovního prostředí a rozboru problematických oblastí, které byly zjištěny při analýze.

Summary

The goal of this project is to analyze the situation and employee relationships within the company Rasl a syn a.s., and to discover its possible limitations and defects. Based on the researched founding, the report suggests optimal solutions and steps to reduce and diminish the shortcomings.

The research was undertaken by using questionnaires. First part of this questionnaire concentrated on workers relationships, their satisfaction with company's policy and their working environment in general. Second part was focused on common knowledge employees about the firm.

Theoretical part of the project is supported by wide range of publications in the area of human resources within small and middle-sized businesses.

Practical part of the report is the product of series of inquiries and consultations. These are directly based upon the research of managing the human resources within the company.

Obsah

Seznam zkratk a symbolů.....	10
Klíčová slova.....	11
1. ÚVOD.....	12
2. PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ A ORGANIZACE.....	13
2. 1 Řízení.....	13
2. 2 Organizace.....	13
2. 3 Akciová společnost (a. s.).....	14
2. 4 Organizace práce ve firmě – rozdělení činnosti.....	16
2. 5 Projektování organizační činnosti.....	17
2.5.1 Pravidla pro organizování.....	17
2. 5. 1. 1 Rozdělování úkolů.....	17
2. 6. 1. 2 Vytváření řídicích úrovní.....	18
2. 6. 1. 3 Stanovení rozpětí.....	18
2. 6. 1. 4 Vyváženost odpovědnosti a pravomocí.....	19
2. 6. 1. 5 Delegování pravomocí.....	19
2. 6 Řízení lidských zdrojů.....	20
2. 6. 1 Personální činnosti.....	20
2. 6. 2 Rozbor a popis pracovních míst.....	21
2. 6. 2. 1 Pojmy související s analýzou pracovních míst.....	23
2. 6. 2. 2 Popis práce.....	23
2. 6. 3 Pracovní vztahy.....	24
2. 6. 3. 1 Členění pracovních vztahů.....	24
2. 6. 3. 2 Kvalita pracovních vztahů a cíl zlepšení.....	24
2. 6. 3. 3 Jak udržet kvalitní pracovní vztahy.....	25
2. 6. 3. 4 Zdroje konfliktů a jejich eliminace.....	25
3. FIRMA RASL A SYN A. S.....	26
3. 1 historie.....	26
3. 2 organizace	26
4. ROZBOR STÁVAJÍCÍHO STAVU VE FIRMĚ.....	29
5. ANALÝZA PROBLÉMŮ VE FIRMĚ.....	31
5. 1 Výsledky první části dotazníků.....	31
5. 1. 1 Otázky dotazníku – první část.....	31
5. 1. 2 Vzorec č. 1 – výpočet koeficientů (první část)	33
5. 1. 3 Hodnocení první části dotazníku	34

5. 2 Výsledky druhé části dotazníků.....	35
5. 2. 1 Otázky dotazníku – druhá část.....	35
5. 2. 2 Hodnocení druhé části dotazníku.....	37
5. 3 Celkové hodnocení průzkumu.....	38
6. NÁVRH ŘEŠENÍ.....	39
6. 1 Směrnice – vnitropodnikový řád.....	39
6. 1. 1 Mobilita pracovníků.....	40
6. 1. 2 Zlepšení komunikace.....	40
6. 1. 3 Konkrétní definice činnosti.....	40
6. 1. 4 Kvalitní organizace práce a koordinace činností.....	40
6. 2 Zlepšení vnitropodnikových stavů.....	41
6. 3 Častější analýza pracovního prostředí	41
6. 4 Zvýšení motivace zaměstnanců.....	41
7. HODNOCENÍ.....	42
7. 1. směrnice – vyřízení reklamace.....	42
7. 1. 1 osnova průběhu reklamace.....	42
7. 1. 2 vypracování směrnice reklamace.....	43
8. ZÁVĚR.....	58
Seznam odkazů.....	59
Seznam použité literatury.....	61
Seznam příloh.....	62

Seznam zkratk a symbolů

aj.	a jiné
a. s.	akciové společnost
atd.	a tak dále
č.	číslo
IT	informační technologie
K	koeficient
např.	například
ND	náhradní díly
pozn.	poznámka
spec.	speciální
s r.o.	společnost s ručením omezeným
THP	technicko-hospodářský pracovník
tj.	to jest
tzn.	to znamená

Klíčová slova

analýza

research

dotazník

questionary

firma

company

hodnocení

classification

organizace

organization

personální řízení

personal control

plánování

planning

pracovní místo

work-place

pracovní prostředí

working environment

pracovní vztahy

workers relationships

řízení

operating, control

směrnice

instruction

1. ÚVOD

Téma bakalářské práce navazuje na předchozí analýzy provedené v rámci studia na HF, motivační teorie v rámci předmětu UMA, otázka bezpečnosti práce v předmětu PMA.

Základem práce je podrobná analýza pracovního prostředí a to prostřednictvím speciálně navrženého dotazníku, který v rozsahu 42 otázek zjišťuje kvalitu pracovních vztahů a existenci spolupráce ve firmě. Dále pak vztah k obecným informacím týkajících se firmy (rok založení, počet prodejen, složení vedení atd.), to vše z pohledu délky pracovního poměru u firmy a pohlaví.

V teoretické části byly z různých publikací selektovány potřebné informace a následně přepracovány a syntetizovány do souvislé první části práce.

V praktické části, jejíž součástí je v první řadě již zmiňovaná analýza, jako potvrzení domněnek o dysfunkcích, které ve firmě existují, jsou v její druhé části navrhována vhodná doporučení na odstranění či eliminaci zjištěných problémů. Součástí návrhů je sestavení vzorové směrnice z vybrané oblasti působnosti oddělení servisu, konkrétně se zaměřením na problematiku reklamací.

Během řízené praxe se objevily náznaky, že ve firmě nefunguje zcela optimálně komunikace a firma nepůsobí jako celek, nýbrž jako jednotlivá oddělená pracoviště. Zároveň je nejvýše pravděpodobné, že zaměstnancům chybí obecné znalosti o firmě.

Zda-li došlo k potvrzení výše uvedených předpokladů, se pokusí objasnit tato práce a to i s případnými návrhy na adekvátní a realizovatelná řešení.

2. Personální řízení a organizace

2. 1 ŘÍZENÍ

Fungování organizace je odvislé od *shromáždění, propojení, organizování, rozpořádání a využití* materiálních, finančních a *lidských zdrojů*. Propojení a využití těchto tří zdrojů je základním úkolem podnikového řízení.

Definice řízení:

- 1) plánování
- 2) **organizace** – soustředíme se na tuto složku
- 3) motivace
- 4) kontrola [1]

2. 2 ORGANIZACE

Špatná organizace může způsobit ztráty, škody, neefektivní využití času apod. Nejobtížnější je organizovat práci, která je založena na nehmotných výsledcích práce, tzn. výstupem není výrobek, jedná se především o *administrativní činnost*.

Odlišujeme několik významů slova organizace. Může se jednat jednak o „organizování“ jako *činnost nebo organizační práce* a na druhé straně o *organizaci jako prvek*, který organizační činností vzniká – struktura např. podniku, sportovního klubu. V neposlední řadě je „organizace“ určitou *organizovanou jednotkou*.

Trojí význam slova organizace:

- 1) **organizace** – organizování, organizační práce či činnost – upřesnění, mluvíme-li o organizaci ve smyslu činnosti použijeme pro tuto činnost přesnějšího pojmu *organizování* či *organizační činnost*,
- 2) **organizace** - výsledek organizování, tj. struktura dané jednotky – upřesnění, jedná-li se o výsledek organizování, tzn. o strukturu podniku, použijeme termín *organizační struktura*,
- 3) **organizace** – jednotka sama, tzn. škola, *podnik - firma* apod. – pokud budeme hovořit o samotné organizační jednotce, pak použijeme termínu *organizace*. [2]

Firma – podnik je úzce spjat s osobou podnikatele, jímž může být fyzická osoba či právnická osoba. Evidence podnikatelů je vedena:

- a) zapsáním do OR,
- b) nebo zapsáním do živnostenského rejstříku jako živnostník,
- c) nebo být příslušníkem tzv. svobodného povolání – tzn. lékaři, advokáti apod.,
- d) nebo musí být daná osoba fyzickou osobou provozující zemědělskou činnost.

Smyslem evidence je zachycení daňové povinnosti

Typy hospodářských organizací:

- 1. podnikání fyzické osoby – podnik jednotlivce
- 2. podnikání právnické osoby
 - a) **obchodní společnosti**
 - b) družstva

Dělení obchodních společností:

- a) veřejná obchodní společnost
- b) komanditní společnost
- c) společnost ručením omezeným
- d) **akciová společnost** [3]

Vzhledem k tomu, že společnost Rasl a syn a. s., s níž bylo komunikováno, je typem akciové společnosti, bude se další část práce specializovat na organizaci právě a. s.

2. 3 AKCIOVÁ SPOLEČNOST (a. s.)

Akciová společnost je typem **kapitálové společnosti**, tzn. jde o typ společnosti, kde je předepsán **určitý základní kapitál**, aby mohla být tato společnost založena. Nyní činí výše základního kapitálu u akciové společnosti **dva miliony korun**, u bank je ta tato výše dvacet milionu korun.

Akciová společnost (Company – Corporation – Sociétés anonymes - Aktiengesellschaft) je *právníkou osobou* zřízenou za účelem podnikání. Kapitál činí

určitý počet *akcií*, s předem stanovenou hodnotou. Tato společnost je vlastněna *kolektivem vlastníků*.

Předmětem podnikání akciové společnosti, který je součástí *zakladatelské listiny*, jsou činnosti různého druhu. Cílem společnosti je v dané podnikatelské oblasti dosahovat přiměřeného zisku ve formě *dividendy* akcionářů.

Zdrojem, z něhož vycházejí práva a povinnosti akcionářů, jsou vedle zákona také *stanovy* společnosti. Správa akciové společnosti je nejčastěji v rukou *valné hromady*, *představenstva* a *dozorčí rady*.

Nejvyšším orgánem akciové společnosti je *valná hromada*, k jejíž pravomocem patří:

- zvýšení či případné snížení základního kapitálu
- schvalování a změny stanov,
- schválení roční účetní závěrky,
- pravidla týkající se rozdělení zisku,
- změny práv týkající se jednotlivých druhů akcií,
- rozhodnutí o zániku akciové společnosti,
- další otázky, které jsou ze zákona a stanov určeny.

Představenstvo je voleno valnou hromadou z řad akcionářů. Jedná se *statutární orgán* akciové společnosti, tzn. řídí činnost společnosti, zastupuje a. s. vůči třetím osobám a před soudem, stará se o řádné vedení účetnictví společnosti, rozhoduje o záležitostech společnosti a konečně předkládá valné hromadě roční účetní závěrku a návrh na rozdělení zisku. Hlavním posláním představenstva je ochrana zájmů akcionářů.

Členy představenstva mohou být interní nebo externí pracovníci. Předseda představenstva je prostředník mezi představenstvem a vedením a také mezi představenstvem a akcionáři.

Operativní řízení akciové společnosti spočívá ve vytvoření funkce ředitele a jeho náměstků – top management. Členové tohoto top managementu jsou zároveň majiteli akcií jimi řízné společnosti a mají zvláštní postavení. Jsou externími i interními účastníky řízení společnosti. Tohoto využívají některé „rodinné“ akciové společnosti, aby majetek této společnosti zůstal v rukou rodiny, která tuto společnost založila. [4]

Výhody a nevýhody a. s.

Výhody:

- 1) každý akcionář nese jen malou část podnikatelského rizika,
- 2) nezávisle na majiteli společnosti se jedná o neomezené trvání společnosti,
- 3) naopak se jedná o omezené ručení za dluhy (do hodnoty akcií),
- 4) možnost přeměny akcií na hotové peníze jejich prodejem,
- 5) profesionální řízení a.s., místo majitelů jsou pověřeni řízením společnosti odborníci.

Nevýhody:

- 1) setkáváme se zde s větší regulací ze strany státu z důvodu ochrany akcionářů,
- 2) vyšší zakládací poplatky, tj. smluvní poplatky (jedná se o vznik smlouvou), právní poplatky,
- 3) povinnost veřejné publikace bilancí,
- 4) komplikovanější vnitřní organizace,
- 5) nejvyšší daňové zatížení, jedná se o dvojí zatížení, zdaňuje se zisk jako celek a pak ještě dividendy.

Akcionář má možnost zasahovat do chodu společnosti jen jednou ročně a to na valné hromadě, jedná se o výroční zasedání akcionářů. Akcionář hlasuje tolika hlasy, kolik má akcií. Dá se tedy říci, že akciová společnost je dnes *nejčastější formou podnikán.* [5]

2. 4 ORGANIZACE PRÁCE VE FIRMĚ – rozdělení činnosti

Každou déletrvající práci lze rozdělit do určitých částí, které mohou vykonávat specializovaní pracovníci, tzn. dochází k dělbě. Tato dělba zavádí řád do práce, tzn. ji zlevňuje a zkracuje. Při organizační práci rozlišujeme tři typy dělby práce:

- 1) *podle druhu práce* - nutná při rozdělení úkolů na jednotlivé pracovníky, aby byla práce levná a odborná,
- 2) *podle druhu výrobků* - jedná se o dělení výroby na jednotlivá odvětví a dále na různé obory,
- 3) *podle nároků na kvalifikaci pracovníka* – jde o další specifikaci dělby práce, tzn. např. účetní, rozpočtář, finančník apod.

Organizovat = zavést pořádek, tj. odstranit chaos, vytvořit vnitřní organizaci podniku, vymezit jednotlivým pracovníkům obsah jejich činnosti a popřípadě komu se zodpovídají. [6]

2. 5 PROJEKTOVÁNÍ ORGANIZAČNÍ ČINNOSTI

Varianty vnitřní a vnější organizace podnikání nejsou ještě samy o sobě dostačující k úspěšné organizační činnosti. Je potřeba používat i další nástroje:

- a) *pravidla pro organizování* (dle nich postup v konkrétním případě),
- b) seznam činností a vazeb mezi nimi, které je potřeba při podnikání zajistit, seznam je pak aplikován různým způsobem,
- c) grafické a verbální metody, prostředky a nástroje, určené k vyjádření tak, aby byla srozumitelná, tzn. vyhovující pro daný typ podnikání. [7]

2. 5. 1 Pravidla pro organizování

- 1) *pravidlo pro rozdělování úkolů* (rozdělování, seskupování činností),
- 2) *stanovení rozpětí řízení*,
- 3) *pravidla pro delegování pravomocí*,
- 4) pravidla pro centralizaci a decentralizaci,
- 5) pravidla pro koordinaci,
- 6) povinnost informovat,
- 7) *vytváření řídicích úrovní a stupňů*,
- 8) *vyváženost odpovědnosti s pravomocí*,
- 9) instanční postup a zastupování,
- 10) pravidla pro kontrolu,
- 11) pravidla pro metodické řízení,
- 12) pravidla pro vlastní osobní řízení. [8]

2. 5. 1. 1 Rozdělování úkolů

a) dělba činností

Celkový úkol lze řešit pouze po jeho rozdělení na úkoly dílčí a ty jsou pak rozděleny k vypracování mezi jednotlivé pracovníky (úkol tvoří *pracovní náplň* pracovníka). Dle

pracnosti jednotlivých úkolů musí být dosaženo stejnoměrného pracovního využití zúčastněných osob. Daný úkol svěřený pracovníkovi by měl dále vytvářet ucelený dílčí celek to co do jeho smyslu, aby byl patrný výsledek jeho práce při dokončení zadaného úkolu. Toto je důležité pro zpětnou kontrolu činnosti. Splnění úkolu by mělo být dále časově nezávislé, tzn. dle schopností pracovníka postupovat jak pomalu tak rychleji podle jeho schopností a momentální psychické situace (únava apod.). Vedle pracnosti je potřeba k jednotlivým činnostem potřeba také připojit její obtížnost a namáhavost, se kterou je spojena potřebná kvalifikace pracovníka, ve spojení s jeho vzděláním a praxí, její délky jako i kvality. Musí brát v patrnosti, zdali se jedná o rutinní činnost nebo o práci, kde je potřeba i samostatný úsudek.

b) Seskupování činností

K seskupení by mělo docházet u těch činností, které jsou stejnorodého charakteru (všechny *ekonomické činnosti* aj.) Toto uspořádání je sice logickým systémem, ale jeho nevýhodou je, že vzniká tradiční byrokratická struktura. Podle některých odborníků by mělo docházet také k soustřeďování činností, které vyžadují stejné pracovní postupy nebo ty, které mají věcné vybavení či osazenstvo. [9]

2. 5. 1. 2 Vytváření řídicích úrovní

Na velikosti podniku závisí počet řídicích úrovní podniku. Dají se ovšem stanovit horní a dolní počty úrovní řízení. Hlavním faktorem při uvažování počtu úrovní je „zvládnutelnost“ většího počtu podřízených tzn. *rozpětí řízení*. Za maximální počet řídicích úrovní je považováno sedm úrovních stupňů. U velkých podniků by pak mělo docházet k rozdělení na maximálně samostatné útvary př. divize a počet úrovní v jednotlivých divizích by neměl překročit pět. Vlivem přemíry úrovní dochází k zbytečnému prodlužování příkazových řetězců (od vedoucích pracovníků k výkonným pracovníkům). V případě dlouhých řetězců dochází ke zkreslování informací a k prodlení při plnění příkazu. [10]

2. 5. 1. 3 Stanovení rozpětí

Analýza pracovních míst je podstatnou součástí personální činnosti. Pod tímto rozumíme počet osob přímo podřízených jednomu vedoucímu. Zde je tím magickým

číslem 10. Zatímco u vyšších úrovní se setkáváme spíše s počtem čtyři až šest, u nižších se dostáváme k číslu dvanáct až šestnáct.

Konkrétní velikost rozpětí řízení vychází především z psychologických poznatků, a to, že člověk je schopen vnímat je omezený počet jevů. Zde se setkáváme s oním číslem 10 a spíše pak ještě s číslem 6. V případě, že existuje situace, kdy je zajištěno řádné provádění úkolů, mohou počet přímo podřízených pracovníků zvýšit z oněch jinak optimálních šesti na více (dělníci, prodavači aj.). [11]

2. 5. 1. 4 Vyvážení odpovědnosti a pravomocí

S úkolem, který zaměstnanec dostává, přejímá i *odpovědnost*, která je s úkolem spjata. Zaměstnanec by si měl uvědomit, že v případě přijetí úkolu, se zavazuje za jeho splnění, pokud jej není schopen splnit, měl by jej odmítnout. Odmítnutí je opodstatněné v případě, že pracovník, který odmítl úkol, nemá k dispozici potřebné prostředky k realizaci úkolu apod. Vyvážení odpovědnosti a pravomocí přináší:

- a) kvalifikovaná rozhodnutí nadřízeného,
- b) kvalitní argumentace podřízeného,
- c) vzájemná jednání mezi podřízenými i nadřízenými,
- d) dále hraje roli minulá zkušenost (v minulosti řešené analogické případy). [12]

2. 5. 1. 5 Delegování pravomocí

Delegování spočívá v přenesení určité části pravomocí na podřízené. Zbavení se části pravomocí přináší čas, který vedoucí pracovník využije pro soustředění se na důležitá rozhodnutí. Základem kvalitního managementu není úplné zbavení se pravomocí, ale naopak plná odpovědnost vedoucích pracovníků, za kterou jsou následně lépe odměňováni. Existuje však rčení: "Vedení spočívá v delegování pravomocí". Je tu určitý rozpor, protože se zdá, že vedoucí zodpovídá za vše, tzn. deleguje pravomoc, ale zodpovědnost mu zůstává. Delegování znamená rovněž určité omezení v jednání a to tak, že v oblasti pravomocí podřízeného nezasahuje přímo, ale vždy jen jeho prostřednictvím. Vedoucí tak deleguje pravomoc směrem dolů, jeho odpovědnost se však nemění. [13]

2. 6 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Personální management, jako řízení lidských zdrojů, se zabývá vším, co souvisí s člověkem v pracovním procesu. Přes získání, formování, využívání, organizování a propojování výsledků jeho práce, jeho schopností a pracovního chování, vztahu k práci i spolupracovníkům a v neposlední řadě jeho personálním rozvojem. Vzhledem k tomu, že lidské zdroje jsou hybnou silou pro ostatní zdroje, stávají se tak nejcennějším a také nejdražším zdrojem. [14]

2. 6. 1 Personální činnosti

Personální útvar zajišťuje, organizuje a koordinuje personální činnosti a přispívá rovněž k jejich zdokonalování. Je tedy odpovědný nejen za jejich existenci, ale také za jejich fungování.

V současné době existuje řada různých pojetí personálních činností s jejich různým počtem. Nejčastěji se uvádějí v této podobě:

- *analýza pracovních míst* (popis, specifikace činností aj.),
- personální plánování (potřeby pracovníků, personální rozvoj aj.),
- získávání a výběr pracovníků (pohovory, testy aj.),
- hodnocení pracovníků (formuláře, kontrola aj.),
- rozmístění pracovníků, ukončení pracovního poměru (přeřazení, propouštění aj.),
- odměňování (motivace, organizace aj.),
- podnikové vzdělávání pracovníků (školení, vzdělávací programy aj.),
- *pracovní vztahy* (organizace, komunikace aj.),
- péče o pracovníky (bezpečnost a ochrana zdraví aj.),
- personální informační systém (uchování, zpracování, analýza dat aj.),
- průzkum trhu práce (hledá potencionální zdroje pracovních sil aj.),
- zdravotní péče o pracovníky (odvozeno od podnikového zdravotního programu aj.),
- činnosti se zaměřením na metodiku průzkumu (vytváření harmonogramů aj.),
- dodržení zákonů v oblasti práce a zaměstnávání.[15]

2. 6. 2 Rozbor a popis pracovních míst

Analýza pracovních míst je podstatnou částí personální činnosti. V každé organizaci je důležité, aby jednotlivá pracovní místa měla svůj popis. V důsledku např. nemoci může dojít k situaci, kdy musí firma poměrně náhle nahradit pracovníka na nějaké důležité pozici a to bez předchozího zaučení. V tomto případě je nutné, aby byla činnost daného pracovního místa dobře charakterizována a přesně popsány jednotlivé pracovní úkony zaměstnance na této pozici. Nedojde tak k zásadnímu narušení plynulosti provozu na jakékoli pozici v podniku.

Dochází k shromažďování informací o jednotlivých místech a druzích pracovní činnosti, které jsou srozumitelně zapsány a vyhodnoceny. Výsledkem procesu je *stanovení popisu pracovní náplně na konkrétním pracovním místě*.

Pro každé místo tak musí být stanoveny činnosti, kterým se pracoviště věnuje a to spolu s povinnosti zaměstnance na tomto postu.

V popisu jsou popsány hlavní úkoly, které musí být plněny, výsledky, kterých by mělo pracoviště dosáhnout spolu s přínosy pro firmu. Předpokladem pro výkon určité činnosti jsou rovněž předpoklady, tedy způsobilost, kterou musí pracovník disponovat. Konečným avšak neméně důležitým bodem popisu pracovní náplně, je obvykle také popis kooperace a pracovní *spolupráce s ostatními pracovišti*.

V praxi většinou dochází k popisu pracovního místa dle skupin příbuzných pracovních činností, které v rámci podniku vytvářejí logický celek (maloobchodní oddělení – příjem zboží, prodej, sklad aj.). Dále se podobná analýza míst doporučuje v případě, kdy:

- se v podniku objeví neuspokojivá výkonnost zaměstnanců v určitém oddělení,
- je potřeba okamžité zvýšení efektivnosti určitých činností,
- nutné změnit systém odměňování,
- se očekává změna náplně jednotlivých pracovních míst v důsledku změny technologie, metodologických přístupů, popř. změny struktury oddělení aj.,
- by mělo dojít k obměně většiny zaměstnanců v dané organizaci (komplexní změna činnosti oddělení).

V případě, kdy chceme provést *efektivní analýzu pracovního prostředí*, je potřeba získat informace o charakteristikách jednotlivých pracovních činnostech nebo jen zjistit, zdali v případě obtíží (úbytek pracovních sil na strategicky významných místech) existoval způsob, jak eliminovat případné vzniklé škody. Informace lze získat:

- z podnikových právních a organizačních dokumentů, z pracovních náplní, popisu pracovních činností, odměňování apod.,
- přes pozorování odborníků, které se soustřeďuje na výkon konkrétní činnosti (časově náročné, nákladné a nízká přesnost),
- přes speciálně sestavený dotazník
 - získání informací o účelu dané práce,
 - získání přehledu o charakteristických vlastnostech pracovníka,
 - určit správně odpovědnost a pravomoce,
 - popsat charakter a rozsah pracovních povinností,
- na základě rozhovorů
 - se zaměstnanci, kteří danou práci vykonávají,
 - s vedoucími daných pracovišť,
 - s odborníky na výkon určité činnosti,
- sestavit konkrétní požadavky na pracovní výkon.

Konkrétně je vhodné sestavit dotazník na analýzu pracovních míst – *formuláře pro pracovní analýzu (Příloha č.1 – dotazník na analýzu pracovních pozic)*. Jejich úkolem je shromáždit již výše zmiňované informace o jednotlivých pracovních pozicích. Přes dotazníky je zjišťovány povinnosti, odpovědnosti, schopnosti a výkonnosti požadavky na všech pracovních místech, které jsou součástí průzkumu.

Důležité je držet jednotný ráz. Existuje i řada dalších způsobů, jak získat potřebné informace. Kromě dotazníků se používají také *ústní pohovory*, které mohou existovat jako samostatný prostředek pro získání informací nebo mohou být doplňující složkou. Dotazování probíhá na všech úrovních ve firmě. Často jsou nejprve dotazovány skupiny pracovníků a následně jsou získané informace ověřovány prostřednictvím rozhovoru s jejich nadřízeným.

Kromě dotazníků a pohovoru s jedním tazatelem, existují také varianty *pohovoru před komisí odborníků*. Tento způsob však znamená vyšší časovou náročnost a je i

poměrně nákladný. Komise je složena z řad odborníků, kteří mají s danou činností zkušenosti a zároveň z jejich nadřízených. [16]

2. 6. 2. 1 Pojmy související s analýzou pracovních míst

- *pracovní úkol* – speciální činnost, která se skládá z řady operací a je určena svým konečným výsledkem či cílem,
- *povinnosti pracovního místa* – činnosti spojené s plněním pracovního úkolu,
- *odpovědnost pracovního místa* – existence vazby na jiná pracovní místa, je zde také zakotveno za co či koho je osoba odpovědná a komu,
- *práce* – množství úkolů, které zachovávají takovou podobnost, aby mohly být spojeny a vykonávány jednou osobou (jedna osoba, tým pracovníků aj.),
- *obsah práce* – množství a typy úkolů práce, jejich složení a propojení.,
- *pracovní místo* – místo pro zařazení jedince do organizace, s nímž je spojen výkon specifických úkolů a odpovědnost,
- *zaměstnání* – je skupinou pracovních míst, která jsou identická z pohledu úkolů, potřeb a jejich jistá podobnost umožňuje uplatnění jednotného popisu pracovního místa. [17]

2. 6. 2. 2 Popis práce

Jedná se o písemnou zprávu o pracovních povinnostech pracovníků na určitých postech ve firmě a podmínkách, které je nutné při této činnosti dodržovat. Je možné popsat práci v několika odstavcích jako souvislý text nebo se zaměřit na charakteristické body práce

Objevuje se zde pojem *pracovní kód*, což jsou čísla popř. písmena nebo obojí, která poskytují rychlý přehled znaků dané činnosti. Význam kódů je v možnosti porovnat jednotlivé druhy práce a popřípadě je dle tohoto kódu rozřadit o skupin. Jsou užívány k určení vztahů mezi povoláním a informacemi.

Zde se objevují důležité pojmy jako:

- datum, pro pozdější zjištění doby provádění popisu místa,
- autor, pro zjištění případných chyb,
- pracoviště, kde se nachází popisovaná pracovní pozice,
- pracovní třída, pro vymezení úrovně, do které se práce řadí,

- nadřízený, který pomáhá k určení práce,
- stav, resp. jaké zákony se na výkon dané činnosti vztahují,
- stručný popis práce a pracovních povinností. (*Příloha č. 2* – vzor popisu práce) [18]

2. 6. 3. Pracovní vztahy

Při jakémkoliv kontaktu osob se utvářejí vztahy. Může jít o typ neformálních vztahů, které vznikají příležitostně, či o vztahy formální, které upravují nejrůznější pravidla. Ty mohou být platné v rámci určité pracovní skupiny nebo v rámci organizace. [19]

2. 6. 3. 1 Členění vztahů

- vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem (upravuje pracovní smlouva aj.),
- vztahy zaměstnance a zaměstnaneckého sdružení (s odbory),
- vztahy mezi odbory (nebo jinými druhy sdružení aj.),
- vztahy mezi podřízeným a nadřízeným (pracovní smlouva, řád společnosti atd.),
- vztahy k zákazníkům a veřejnosti (upravují podniková pravidla a směrnice aj.),
- vztahy mezi pracovními kolektivy v organizaci (jednotlivá oddělení aj.),
- vztahy mezi spolupracovníky (obvykle neformální aj.). [20]

2. 6. 3. 2 Kvalita pracovních vztahů a cíl zlepšení

Kvalita pracovních vztahů ovlivňuje dosahování podnikových cílů, ale také pracovní a životní cíle samotných pracovníků. Kvalitní, harmonické a uspokojivé mezilidské vztahy vytvářejí vhodné a produktivní klima a mají samozřejmě dobrý vliv na činnost jednotlivce, kolektivu, i celé firmy. Přispívají tak k souladu, který vzniká mezi individuálními i podnikovými zájmy a cíli.

Pracovní vztahy působí na všechny personální činnosti a tak mnohem výrazněji determinují jejich efektivnost.[21]

2. 6. 3. 3 Jak udržovat kvalitní pracovní vztahy

Úspěch organizace závisí na schopnosti pracovníků vytvořit kvalitní a fungující pracovní vztahy se vším, co k nim patří (předávání informací, komunikace aj.). Pro vytvoření zdravých pracovních vztahů se uplatňují např. následující zásady:

- dodržování zákonů, dohod a smluv,
- **respektování vnitropodnikového řádu, směrnic či kodexu,**
- respektování odborů,
- respektování pozice zaměstnance jako rovnocenného partnera zaměstnavatele,
- neustálé vylepšování politiky vedení lidu,
- péče o sociální vývoj zaměstnanců,
- prevence a postihy za projevy diskriminace aj. [22]

2. 6. 3. 4 Zdroje konfliktů a jejich eliminace

Vznik konfliktů je doprovodným jevem vzniku vztahů. Jejich vznik může mít mnoho důvodů. Některé zdroje konfliktů a příkladná řešení:

- odlišné vlastnosti zaměstnanců (dáno povahou aj.) – snaha usměrnit, hledat způsob začlenění,
- **nedorozumění** (špatná komunikace, chybí informace, nízká inteligence aj.) – vzdělávání pracovníků, porady, konzultace, popis činností a určení odpovědnosti aj.,
- umístění pracoviště a pracovní podmínky (konflikty, vzdálenost, jídelny aj.) – úprava logistiky, odstranit negativní vlivy prostředí aj.,
- způsob formování týmu (špatná kvalifikační struktura) – pečlivý výběr pracovníků, zesílit psychologické posuzování zaměstnanců aj.,
- nedostatek personální práce (špatný výběr pracovníků) – změna personální politiky,
- styl vedení lidí (byrokracie, nízká pozornost zájmům zaměstnancům) – změnit či zlepšit styl vedení zaměstnanců.

Zmírnit konflikty lze buď poradenskými službami. Zlepšením atmosféry v podniku a tím nastolit systém, kdy by se zaměstnanci nebáli říci své názory. Aby měli možnost sdělit své připomínky a obrátit se na nadřízeného s důvěrou. **Jedním z nejefektivnějších nástrojů eliminace či prevence konfliktů je dostatečně fungující systém komunikace.** [23]

3. Firma Rasl a syn a. s.



3. 1 Historie firmy

Firma Rasl a syn a.s. byla založena v polovině roku **1988** v Liberci, původně jako firma EL SERVIS, panem Ladislavem Raslem.

Původní právní formou firmy EL SERVIS byla společnost s ručením omezených (s r.o.). Nyní existující firma Rasl a syn je akciovou společností - a. s. (**Příloha č. 3** – výpis obchodního rejstříku).

Již od počátku se společnost specializuje na prodej elektrospotřebičů pro domácnost. Dva roky po založení společnosti byla otevřena první maloobchodní prodejna a v roce 1991 byl otevřen velkoobchodní sklad. S rostoucím počtem zákazníků rostla i firma, proto byla v roce 1993 zahájena výroba automatických praček v továrně ve Frýdlantu v Čechách, kterých se do počátku roku 2002 vyrobilo přes 60 000 ks.

3. 2 Organizace firmy

Organizace firmy je charakteristická pozicí jednatele firmy, který je současně i spolumajitelem. Na dalších řídicích úrovních jsou vedoucí jednotlivých oddělení a pod nimi podřízení na nižších funkcích – prodavač, referentka aj. (**Příloha č. 4** – struktura řízení firmy). Ve firmě je zaměstnáno celkem **60 pracovníků** (*jednatel podniku nezapočítán*). Z hlediska rozmístění technicko-hospodářských pracovníků, je firma koncipována takto:

Tabulka č. 1– rozmístění THP (celkový počet 18 THP)

Oddělení	maloobchod	velkoobchod	servis	ekonomické	zahr. obchod	IT
Počet	3	4	4	5	1	1

Zdroj: interní materiály firmy

Ze šedesáti zaměstnanců je 13 mechaniků (3 v Praze, 4 v Liberci a zbylých 6 je rozmístěno po republice), ve skladu pracují 2 skladníci a 3 vrátné. V maloobchodní síti

prodejen pracuje 13 prodavačů a na výpomoc má firma sjednány tři stálé brigádnice, které ovšem nejsou v registru stálých zaměstnanců. Na mateřské je v současné době 10 žen.

Firma staví svůj úspěch hlavně na

R – rychlá

A – atraktivní

S – služba

L – lidu

Maloobchodní oddělení

Ve správě *Maloobchodního* oddělení je v současné době 7 prodejen. Vedle Liberce, kde jsou 3 prodejny, jsou další prodejní prostory v Chrastavě, v Českém Dubu, Frýdlantu v Čechách a v České Kamenici.

Tabulka č. 2 - Rozmístění prodavačů na jednotlivých prodejnách

Prodejna	Počet zaměstnanců
Ul. 5. Května – LBC	2
Dr. Milady Horákové – LBC	4
Vratislavice – LBC	1
Český Dub	1
Česká Kamenice	2
Frýdlant v Čechách	2
Chrastava	1

Zdroj: interní materiály firmy

V blízké budoucnosti plánuje firma uzavření prodejny ve Vratislavicích nad Nisou a následné otevření nových prodejních prostor v Hrádku nad Nisou. Poměr zaměstnanců se změní vzhledem k tomu, že prodejna ve Vratislavicích nad Nisou je jednomístnou prodejnou a plánovaná prodejna v Hrádku nad Nisou bude počítat se dvěma zaměstnanci.

Velkoobchod

Současný *velkoobchod* má spojení na řadu výrobců po celém světě. Díky hlubokým zkušenostem v oboru a detailním znalostem trhu s "bílou technikou", je firma výhradním zástupcem pro ČR a SR pro značky např. *Philco, Crosley, Philadelphia, White Westinghouse a Jet Air*.

Servis

Pro vzrůstající zájem zákazníků vznikl již v začátcích firmy *Servis*, který dnes pokrývá celou ČR. Firma v této oblasti staví na rychlosti a odbornosti. Servisní technici jsou dnes schopni opravit téměř jakýkoli výrobek do 48 hodin kdekoli v ČR (v případě dostupnosti ND).

Ekonomické oddělení

Na ekonomickém oddělení pracuje v současné době 5 pracovníků. Tři účetní, pokladník a mzdová účetní. Účetní se zabývají účetnictvím pro celou firmu a zároveň pro další společnosti spojené osobností pana Rasla (př. L-Consult). Žádné oddělení nemá tedy vlastní určenou účetní.

Oddělení zahraničního obchodu

Oddělení s jednou zaměstnankyní se zabývá komunikací se zahraničím a to převážně v anglickém jazyce, hlavně směrem do USA (Whirlpool, W-Westinghouse) a Itálie (Ariston, Indesit). Nyní se navazují nové kontakty s oblastmi východu (Čína).

IT

Pracovníkem oddělení je odborník na počítačovou problematiku. Kromě oprav a tvorby nových programů, se jedná o poradenství a nákup vhodných PC pro oddělení i prodejny. Zodpovídá za aktuálnost Internetových stránek firmy. Typologie programů:

- ABRA, evidence zboží a účetnictví,
- ALVA, program pro evidenci reklamací a jejich vyřízení přes dispečink,
- ASTRO, program pro vyřizování reklamací,

Všechny tyto tři programy by měly do budoucna bez problémů komunikovat mezi sebou a vytvářet tak fungující systém při vyřizování reklamací a firemního účetnictví.

Firma *Rasl a syn a. s.* představuje v současné době jen jednu z aktivit rodiny Raslů. Vedle zmiňované firmy je tu ještě společnost *L-Consult, Kovopodnik Frýdlant a Frýdlantské strojírny Rasl a syn a.s.*

4. Rozbor stávajícího stavu ve firmě

Rozbor stavu ve firmě vychází z vlastních zkušeností, které byly získány během řízené praxe, ta proběhla v rozsahu jednoho měsíce a byla uskutečněna formou rotace po jednotlivých oddělení firmy.

Ze zkušeností z *maloobchodního oddělení* vzešly pochybnosti o dobře fungující spolupráci jednotlivých oddělení. Vážnoucí komunikace, především mezi oddělením maloobchodu a velkoobchodu, způsobuje zdržení a snížení efektivity prodeje obou oddělení.

Příkladem může být problém objednání zboží pro podzimní akci firmy "Podzimní tip" přes velkoobchod firmy. Díky ne zcela běžnému postupu došlo ke zkreslení informací a k svévolnému zásahu řadového pracovníka firmy, který bez vědomí nadřízeného vydal zboží určené a blokové pro maloobchod firmy do prodeje smluvním odběratelům. Tento příklad svědčí o tom, že nejsou zcela jasné pravomoce pracovníků a není zcela jasně specifikována pracovní činnost jednotlivých zaměstnanců.

Oddělení *velkoobchodu* se kromě aktivního podílu na dysfunkcích v komunikačních kanálech dostává do finančních problémů. Ziskovost oddělení klesá.

Snad nejvíce problémů je spojeno s oddělením *servisu*. Vznikají zde komplikace při objednávání, výdeji, evidenci a prodeji náhradních dílů. Sklad firmy je umístěn v Horním Hanychově v Liberci. Zde má firma několik zaměstnanců, kteří sestavují objednávky náhradních dílů (ND) a starají se o jejich následný příjem, evidenci a skladování.

Uvedeme příklad průběhu opravy u zákazníka spojený s objednáním chybějícího ND. Na začátku je zpravidla telefonická objednávka opravy zákazníka, kterou dispečerka na centrále firmy zapíše, domluví čas, zaznamená potřebné údaje o výrobku (značku, model) i adresu zákazníka. Následně zkontaktuje mechanika, kterému byla oprava přidělena a sdělí mu potřebné údaje. Může se stát, že se jedná o jednoduchou opravu bez potřeby zvláštních ND, pak je opravou vše vyřízeno. Častější je ale případ, kdy musí mechanik počkat s opravou na nějaký ND, který nemá a který není ani na skladu ND firmy v Hanychově. V takovém případě není oprava uzavřena. Mechanik je povinen sdělit dispečerce, že oprava

nebyla provedena a zároveň, jaký ND je potřeba, sdělit číslo ND, pod kterým je díl veden v PC. Vzhledem k tomu, že evidenční čísla jsou několikamístná, jsou jen těžko zapamatovatelná, volá mechanik nejprve na sklad ND, kde mu sdělí evidenční číslo dílu, posléze nahlásí toto číslo dispečerce. Dále se připravuje objednání náhradních dílů ke konkrétním dodavatelům. Po dodání ND, by měl odpovědný pracovník firmy ve skladu, zaevidovat příchozí díl a nahlásit seznam dodaných ND na dispečinku firmy. Tento ND je po té určen k vyzvednutí na skladu ND mechanikem, který pracuje na příslušné zakázce, aby mohla být oprava v rozmezí 30 dní dokončena (dle zákona).

Na základě získaných poznatků, bylo zjištěno, že neexistuje přesný postup pro jednání pracovníků na určitých postech. Jedná se tedy o problematiku neexistujících nebo již neplatných podnikových směrnic, které by daným pozicím určovaly přesný postup jejich práce (př. vyřizování reklamací, objednávání, evidenci či výdeji ND aj.). Není jasné delegování pravomocí a oblast odpovědnosti každého pracovníka. Je potřeba eliminovat chyby, zlepšit komunikaci a zajistit kvalitní pracovní vztahy, což by vedlo ke zefektivnění a k snížení ztrát.

Z výše uvedeného plyne úkol pro práci, a to hlavně sestavení platných směrnic pro jednotlivá oddělení, s prvotním zaměřením hlavně na oddělení servisu, spolu s dodatečnými návrhy na změny.

5. Analýza problémů ve firmě

Tato část práce je zaměřena na analýzu problému z oblasti pracovních vztahů a komunikace. Jak bylo již zmíněno, právě v těchto oblastech se vyskytují nedostatky. Avšak aby práce nebyla stavěna jen na subjektivním pohledu, byl vypracován dotazník (viz. *Příloha č.5 – dotazník*) čítající celkem **42 otázek**. V jeho první části bylo 31 otázek zaměřených na zjištění mínění zaměstnanců o komunikaci, pracovních vztazích, jejich spokojenosti ve firmě aj.. Dále bylo součástí dotazníku 9 otázek na znalost skutečností týkajících se firmy. Poslední dvě otázky byly rozřazujícího charakteru, dělí zaměstnance do skupin dle pohlaví a doby, jakou působí ve firmě.

Dotazník byl vyplněn celkem 36 zaměstnanci a jedním ze spolumajitelů, tedy celkem 37 zaměstnanců z celkového počtu 60 + 1 vyplnilo dotazník. Na vyplnění se nepodíleli 2 zaměstnanci maloobchodu a 2 pracovníci z ekonomického oddělení, kteří ve firmě zastávají svou funkci krátce. Jejich hodnocení by mohlo nepříznivě ovlivnit výsledky analýzy. Bráni byli tedy pouze ti zaměstnanci, kteří jsou ve firmě déle (nejsou ve zkušební době). Dále nejsou k dispozici dotazníky od 10 žen, které jsou na mateřské dovolené a od externích mechaniků, kteří se nepohybují v interním prostředí firmy, takže ani oni nemají dostatečný přehled. I informace od nich by mohly mít zkreslující charakter.

Od dotazování bylo jednak očekáváno potvrzení nefunkčnosti firemních komunikačních kanálů a od jeho druhé části, která se věnovala firmě, nízký stupeň znalostí zaměstnanců o firmě.

5. 1 Výsledky první části dotazníků

Zpracované otázky z první části dotazníku a získané koeficienty byly zadány do tabulky, na jejímž základě byl vykreslen graf. Část spojená čerchovanou červenou čarou zobrazuje výsledky tzv. speciálních otázek. Speciální otázky byly otázkami otevřenými, na jejichž základě byly vypracovány sloupcové či výsečové grafy v závislosti na četnosti jednotlivých odpovědí (viz *Příloha č 5*). Otevřené otázky se týkaly motivačních faktorů u zaměstnanců a jejich názoru na emoční faktory, typu láska, rodina aj.

5. 1. 1 Otázky dotazníku – první část

1. Jak hodnotíte svoji spokojenost se zaměstnáním?

2. *Jste spokojen(a) se svou pracovní náplní (s tím, co konkrétně dělám)?*
3. ***Co Vás motivuje k práci?***
4. ***Jaké zlepšení byste navrhoval(a) pro vyšší motivaci?***
5. *Cítíte se být součástí společnosti (firmy)?*
6. *Myslíte si, že zájem Vašeho nadřízeného o Vás je dostatečný?*
7. *Cítíte důvěru k Vašemu nadřízenému?*
8. *Považujete pracovní prostředí za vyhovující?*
9. *Myslíte si, že na Vašem pracovišti existují kvalitní pracovní vztahy?*
10. *Dostává se Vám dostatek informací pro výkon Vaší práce?*
11. *Myslíte si, že je dostatečná komunikace na Vašem oddělení?*
12. ***Co myslíte, že by tuto komunikaci zlepšilo (zefektivnilo)?***
13. *Myslíte si, že je dostatečná / kvalitní komunikace mezi jednotlivými odděleními*
14. ***V čem vidíte nedostatky ve spolupráci jednotlivých oddělení (nedostatky v komunikaci...)?***
15. *Je Vám jasný systém hodnocení pracovníků u firmy?*
16. *Je pro Vás důležitá bezpečnost práce?*
17. *Jak jste spokojen(a) se svou mzdou?*
18. *Souhlasíte, že speciální odměnu by měli dostat zaměstnanci vykonávající práci VELMI DOBRĚ?*
19. *Myslíte si, že je u firmy dostatek kvalifikovaných pracovníků?*
20. *Myslíte si, že jsou Vaše schopnosti dostatečně využity?*
21. *Myslíte si, že ze sebe při práci vydáváte to nejlepší?*
22. *Myslíte si, že by dodatečné finanční stimuly (odměny apod.) byly motivací pro Váš vyšší pracovní výkon?*
23. *Myslíte si, že by zvýšení Vašich pravomocí přispělo k lepšímu vykonávání Vaší práce?*
24. *Jaký je Váš postoj k odpovědnosti?*
25. *Jaký je Váš vztah (postoj) k plnění pracovních povinností?*
26. *Jste schopni pružně reagovat na změny?*
27. *Jaké změny byste nejraději uvítali?*
28. *Jaký typ mzdy by Vám více vyhovoval?*
29. *Jaký typ pracovní doby by byl bližší Vaším představám?*
30. ***Vyberte a seřadte následující "pojmy" dle důležitosti, jakou pro Vás znamenají v životě?***
31. ***Vyberte z následující nabídky pět pojmů, které nejvíce odpovídají Vaší představě o ideálním životě a obodujte je od jedné do pěti, dle důležitosti, jakou pro Vás mají?***

Pozn. tučně vyznačené otázky byly otázkami otevřenými nebo byly součástí bodovacího systému dle hodnot a preferencí dotazovaných.

K výsledkům je nutné dodat, že výše koeficientu vychází ze vztahu:

5. 1. 2 Vzorec č. 1 – výpočet koeficientů (první část)

$$\text{Koeficient (K)} = \frac{\sum \text{bodů}}{\text{počet odpovědí}}$$

K...koeficient vzniklý výpočtem
Σbodů....součet všech bodů za jednotlivé otázky
počet odpovědí....počet sesbíraných odpovědí na danou otázku

Čím nižší je koeficient, tím lze považovat výsledek za lepší. V krajním případě, kdy by se koeficient rovnal 1, by byla otázka každým zaměstnancem obodována jako **1**, tedy v této oblasti by podle dotazovaných neexistoval problém a stav by se jevil jako ideální. V opačném případě, kdy by se koeficient **rovnal číslu 5**, dostala by otázka maximální počet záporných bodů, byla by tedy všemi dotazovanými hodnocena negativně - jako velký problém. V případě průměrného hodnocení, tedy koeficientu rovnému třem, by mohl být problém, na který se dotazujeme v otázce, považován za průměrně závažný. Ve věci hodnocení v této práci by mělo být bráno v úvahu, s ohledem na jisté procento chyb, že jakákoliv otázka, která obdržela v našem případě **koeficient vyšší než 2** představuje již problém. Na základě konkrétní výše koeficientu bude rozlišována závažnost tohoto problému.

Tabulka č. 3 – Struktura koeficientů otázek č. 1 - 31

Struktura koeficientů otázek č. 1-31											
Otázka	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
K	2,56	2,24	<i>spec.</i>	<i>spec.</i>	2,16	2,19	2,24	2,05	2,89	2,27	2,4
Otázka	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
K	<i>spec.</i>	3,5	<i>spec.</i>	1,89	3,3	3,1	1,54	2,46	2,27	1,59	1,59
Otázka	23	24	25	26	27	28	29	30	31		
K	2,49	1,87	1,97	1,65	<i>spec.</i>	<i>spec.</i>	<i>spec.</i>	<i>spec.</i>	<i>spec.</i>		

Zdroj: vlastní

Podrobnější rozbor jednotlivých otázek je zpřehledněn v **Příloze č. 6 – celkové hodnocení dotazníků**.

Graf č. 1 – struktura odpovědí pro první část dotazníku



Zdroj: vlastní

5. 1. 3 Hodnocení první části dotazníku

Dle grafu č. 1 je patrné, že žádná otázka nebyla hodnocena zcela kladně, ale ani zcela záporně. Dá se říci, že konkrétně otázky 15, 18, 21, 22, 24, 25, 26 dosáhly koeficientu nižšího než dvě, tedy jejich výsledek můžeme chápat jako průměrný. Větší výkyvy zaznamenáváme v otázkách číslo 1, 9, 20, kde koeficient překračuje hranici 2,5 a hlavně pak *otázky 13, 16, 17, kde byla překročena hranice 3.*

Z výsledků a z nich plynoucího hodnocení je patrné, že je třeba pozměnit organizaci práce a lépe specifikovat pracovní postup na jednotlivých pozicích v podniku. Záměr je tedy téměř totožný s předpoklady, které byly stanoveny v části věnované analýze současného stavu. Z *otázky 13*, která byla speciálně koncipována na zjištění stavu a úrovně komunikace, jasně plyne, že existuje dosti velký problém v oblasti komunikace, pro který jasně hovoří i *koeficient 3,5* nejvyšší ze všech získaných koeficientů.

Shrňme-li výsledky, pak lze konstatovat, že ve firmě obecně panuje nespokojenost se mzdou a zaměstnáním. Nedostatky byly zaznamenány v úrovni a kvalitě komunikace, v důvěře k nadřízenému, stejně jako zájmu nadřízeného, který není podle zaměstnanců dostatečný. Objevuje se i nízká kvalita pracovních vztahů. Dochází k podceňování bezpečnosti práce, zde se objevuje druhý nejvyšší koeficient.

5. 2 Výsledky druhé části dotazníků

Druhá část dotazníků obsahuje 9 otázek na zjištění znalostí zaměstnanců o firmě a dvě otázky třídicího charakteru (pohlaví a počet let u firmy). Hodnocení bylo prováděno součtem bodů za jednotlivé otázky dohromady a sestavením grafu. Bylo předpokládáno, že se potvrdí domněnky, že všeobecné povědomí pracovníků o firmě je dosti nízké.

5. 2. 1 Otázky dotazníku – druhá část

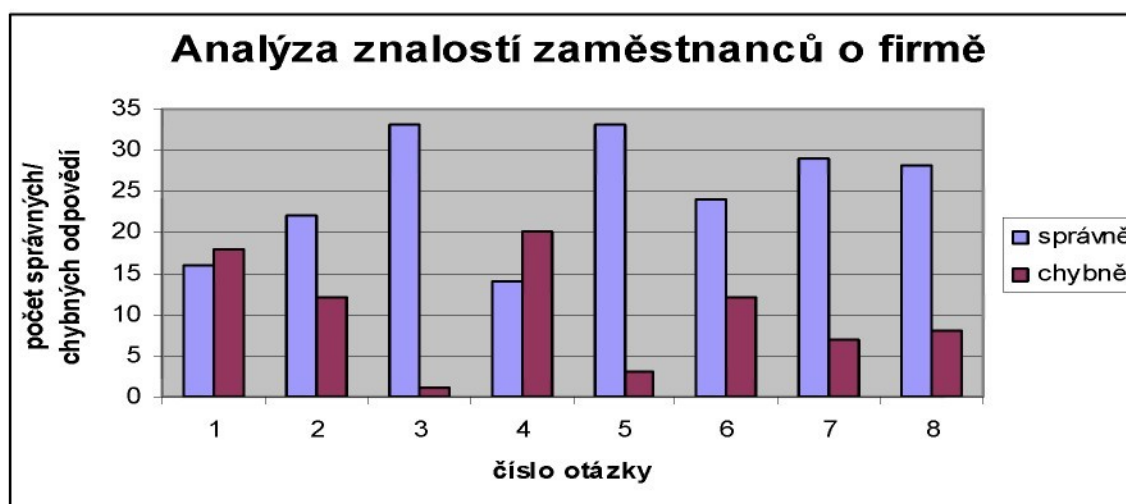
32. V jaké roce byla firma založena?
33. Víte kolik maloobchodních prodejen má firma Rasl a syn a.s.?
34. Ve kterých městech jsou umístěny prodejny firmy?
35. Kolik myslíte, že má firma Rasl a syn a.s. zaměstnanců?
36. Vyjmenujte nejméně dvě značky, pro které je firma výhradní zástupce v ČR?
37. Napište alespoň dva významné odběratele firmy Rasl a syn a.s.?
38. Které značky firma Rasl a syn a.s. neservisuje?
39. Znáte vedoucí jednotlivých oddělení?
40. Znáte další aktivity (firmy), které spojuje stejný majitel?

Tabulka č. 4 – analýza odpovědí na otázky č. 32 – 40

analýza odpovědí na otázky č. 32 - 40									
otázka číslo	32	33	34	35	36	37	38	39	40
číslo otázky v grafu	1	2	3	4	5	6	7	spec.	8
správně	16	22	33	14	33	24	29		28
chybně	18	12	1	20	3	12	7		8

Zdroj:vlastní

Graf č. 2 – analýza znalostí zaměstnanců o firmě



Zdroj: vlastní

Tabulka č. 5 – Znalost vedoucích pracovníků firmy otázka č. 39

Znalost vedoucích pracovníků ve firmě otázka č. 39	
Počet správně jmenovaných	Počet odpovědí
6	20
5	7
4	1
3	1
2	4
1	0
0	3

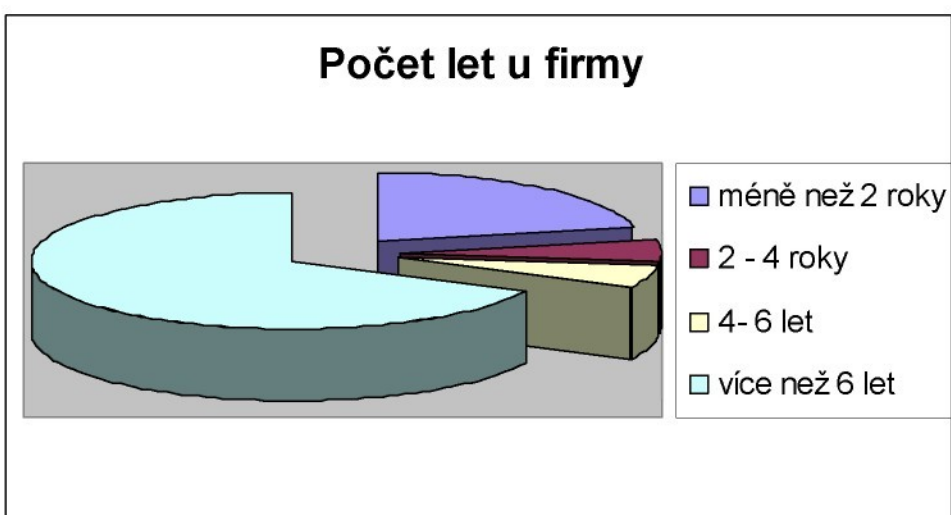
Zdroj: vlastní

Tabulka č. 6 – Struktura zaměstnanců dle délka pracovního poměru

Struktura zaměstnanců podle počtu let strávených ve firmě otázka č. 41	
méně než 2 roky	8
2 - 4 roky	2
4 - 6 let	2
více než 6 let	25

Zdroj: vlastní

Graf č. 3 – Délka pracovního poměru u firmy



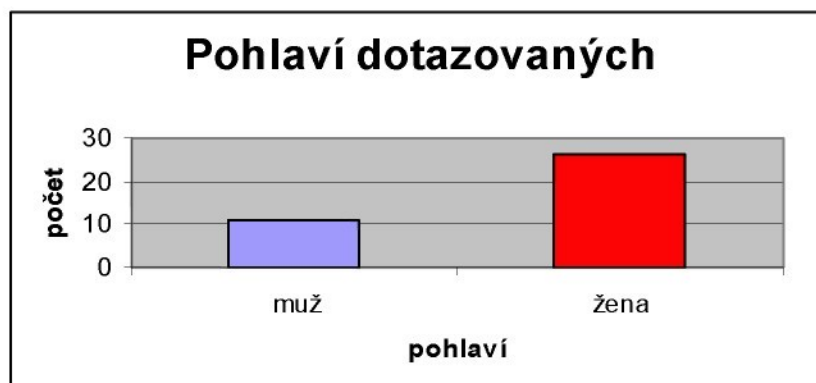
Zdroj: vlastní

Tabulka č. 7 – struktura zaměstnanců podle pohlaví

Struktura zaměstnanců podle pohlaví	
otázka č. 42	
muž	žena
11	26

Zdroj: vlastní

Graf. č. 4 - Struktura zaměstnanců podle pohlaví



Zdroj: vlastní

5. 2. 2 Hodnocení druhé části dotazníku

V závislosti na výsledcích druhé části dotazníku se dá konstatovat, že předpoklad o nedostatečných znalostech o firmě, nebyl naplněn. Již podle tabulky č. 6 (v textu) je vidět, že s nedostatečnou informovaností o firmě se setkáváme pouze ve dvou případech a to v *otázce 32 a 35*, jak je dále patrné na grafu č. 2. (v textu). Na ostatní otázky se sešlo v poměru více správných než-li chybných odpovědí a tak lze konstatovat, že existuje jakási vyhovující informovanost o firmě. Rovněž v oblasti znalostí pracovníků ve vedení, lze konstatovat úspěch, když bylo zjištěno, že 20 osob z 37 dotázaných správně pojmenovalo všech 6 vedoucích pracovníků, což činí něco málo přes 54%.

Z posledních dvou otázek lze vyvodit jednoduchý závěr. V řadách dotazovaných zaměstnanců převládají ženy a to v poměru 11 mužů ku 26 ženám. Následně je možné považovat skladbu zaměstnanců za pracovníky, kteří chovají určitou věrnost k firmě, protože se nejčastěji objevují zaměstnanci, kteří pracují u firmy déle než 6 let. Tzn. pracovníci by měli být již svou poměrně dlouhodobou praxí dostatečně prověřeni a měli by mít dostatek informací o práci i firmě.

5.3 Celkové hodnocení průzkumu

Dá se tedy říci, že věrnost ještě neznamená kvalitní komunikaci a přesnou znalost všech potřebných činností, které jsou na dané pozici definovány.

Bylo potvrzeno, že při existenci nedostatků převládají ty ve sféře komunikace. Tím skutečně vznikají prodlevy a škody pro firmu. Je otázkou, zda-li se vytrvale pracuje i na jejich prevenci. Mělo by ale automaticky docházet k jejich postupnému řešení.

6. Návrh řešení

Řada problémů drobnějšího charakteru, které mají v ve svém souhrnu za vinu, že komunikace je pomalejší a nedostatečná, způsobují firmě škody. V práci bude navrženo hned několik základních změn, které by mohly znamenat zlepšení a eliminaci chyb.

Návrhy řešení:

- 1) vytvoření směrnic - vnitropodnikový řád, popis pracovního míst a pracovních činností,
- 2) častější analýza pracovního prostředí - zlepšení vnitropodnikových vztahů,
- 3) zefektivnění komunikace - častější společná setkání jednotlivých oddělení, porady aj.
- 4) zvýšení motivace zaměstnanců.

6. 1 Směrnice - vnitropodnikový řád

Základem pro fungování jakékoliv organizace je existence kvalitního vnitropodnikového řádu. Zde by byly jednotlivým pracovním pozicím jasně stanoveny pravomoce a soubor činností, které musí vykonávat, spolu se způsobem, jakým by měly výsledky své práce předávat dál. Případně by měly obsahovat i popis vhodné komunikace s dalšími odděleními (kdy, jakým způsobem).

Tuto otázku by měl ve firmě řešit systém směrnic. Současný vnitropodnikový řád není aktuální, vyskytují se zde směrnice, které již dávno pozbyly platnosti, popřípadě je jejich působnost omezena směrnicí jinou, bez dalších úprav. V několika případech si existující nařízení odporují.

Dále nemá pracovník přesnou představu o činnostech, které přísluší jeho pracovní pozici. Manažerovi pak chybí možnost zpětné vazby a kontroly, zda byla činnost řádně a včas vykonána. Vzniknou-li v takovém případě chyby, těžko může vedoucí pracovník někoho vést k odpovědnosti.

Přínos kvalitních směrnic je spatřován v(e):

- zvýšení mobility pracovníků,
- zlepšení komunikace – tzn. včasné předávání jasných informací,
- eliminaci zdržení – tzn. jasné definice činností na jednotlivých pracovních místech,
- kvalitnější přenos informací - tedy kvalitní organizaci práce a koordinace činností,

6. 1. 1 Mobilita pracovníků

Kdyby existoval přesný popis činností na jednotlivých postech, tak až na občasné výjimky, by se žádný ze zaměstnanců nestával bezprostředně nenahraditelným. V případě náhlého onemocnění, by mohlo dojít k přesunu jiného pracovníka na strategicky důležitější pozici a ten by byl na základě popisu činností schopen vykonávat tuto práci bez větších problémů (na přechodnou dobu).

Firma by neutrpěla větší škody z důvodu zdržení, př. zapracování či přeškolení jiného zaměstnance. Průvodním jevem by pak byla eliminace stresových situací pro zaměstnance, který je přesunut na pro firmu významnější práci. Případná rizika budou zmírněna, pokud se tento pracovník bude striktně držet *platných a dobře propracovaných* směrnic.

6. 1. 2 Zlepšení komunikace – tzn. včasném předávání jasných informací

Ve směrnici by bylo zahrnuto, v jakých termínech musí být určité informace předávány, aby nevznikaly prodlevy a např. byly reklamace vyřízeny včas (dle zákona do 30 dnů). Tedy např. lhůta, ve které musí dojít k objednání náhradních dílů, jejich doručení a zaevidování těchto přichozích náhradních dílů.

6. 1. 3 Konkrétní definice činností (na jednotlivých pracovních místech)

Přesně definované činnosti jsou úzce spjaty s mobilitou pracovníků. Kromě mobility je zde výhodou eliminace chyb, které mohou vzniknout v případě, že se danou činností zabývá zcela nezkušený pracovník. Dále může podrobná definice přinést jasné delegování pravomocí a odpovědnosti s ní spojenou.

6. 1. 4 Kvalitní organizace práce a koordinace činností

Z určitých a jasných dat a konkrétních činností vychází kvalitní organizace práce. Je tak málo pravděpodobné, že by pracovník neměl co dělat, nebo musel čekat, až mu některé z oddělení předá potřebné informace k výkonu práce. Kvalitní organizace práce a řídicí činnost patří ke kladům schopného manažera. Se zkvalitněním organizace přicházejí rovněž i zisky.

6. 2 Častější analýza pracovního prostředí - zlepšení vnitropodnikových vztahů

Ke zlepšení vztahů a celkové situace ve firmě by jistě napomohla i častěji prováděná analýza pracovních vztahů, např. pomocí dotazníků. Samotné pozorování a výzkum však nestačí, bylo by třeba na základě zjištěných informací provádět porovnání z předchozími analýzami a následně i kroky, které by vedly ke zlepšení situace a pozitivně by také působily na zaměstnance. Ti by viděli, že se zaměstnavatel zabývá zlepšováním chodu firmy, popř. jimi samými.

6. 3 Zefektivnění komunikace - častější společná setkání jednotlivých oddělení (porady)

Ke zlepšení komunikace mezi odděleními by mohly přispět i společné akce pořádané firmou. V této době pořádají jednotlivá oddělení podobné akce odděleně. Zde bývá hodnocena činnost oddělení samostatně popřípadě v koncepci z celkovým hodnocením firmy, ale bez vazby na další části firmy. Nebylo by tedy zcela od věci, pracovat více na společných poradách, ale nikoliv pouze vedoucích pracovníků, ale i řadových zaměstnanců, aby byla jasná provázanost činností jednotlivých oddělení. Došlo by tak k jejich vtažení do dění ve firmě. Akce by mohly mít nejen striktně pracovní charakter, ale např. by mohly obsahovat i jakousi neoficiální část. Počáteční poradu a hodnocení činnosti oddělení a firmy by mohl vystřídat např. bowling a občerstvením aj..

6. 4 zvýšení motivace zaměstnanců

Komunikace vychází ze zájmu, tedy i ke komunikaci je důležitá motivace, popřípadě osoby začleněné do řetězce komunikačních kanálů přesvědčit, že správná a včasná komunikace jim může ulehčit jejich práci.

Dalším aspektem může být zvýšení odměny za vykonanou práci v případě, že bude v souladu s jejím popisem a včas.

7. HODNOCENÍ

Firma Rasl a syn a.s. je českou firmou s dlouholetou tradicí a zaměstnává kvalifikované pracovníky. Kdyby společnost těchto předností nevyužívala, byl by její růst brzděn její vlastní vinnou. Jednalo by se o neefektivní firemní strategii. Nedostatečná komunikace a problémy uvnitř organizace způsobující zpomalení a snížení možnosti výkonu práce.

Z analýzy plyne, že problém komunikace mezi odděleními a pracovníky, lze řešit jasnými, zřetelnými a provázanými směrnicemi na jednotlivých odděleních i na pracovních pozicích jednotlivců.

Je tedy důležité nastavit jiný systém pro organizaci činností, aby firma svým vnitřním uspořádáním působila jako dobře pracující stroj. Základem pro naplnění vize fungujícího středně velkého podniku je zmiňovaný vnitropodnikový řád.

Pro příklad je uvedena směrnice pro vyřízení reklamace oddělením servisu. Na jejím počátku je rozbor pojmu reklamace a dále dělení vyřízení reklamace dle původce viny atd.. Mohla by být chápána jako vzor pro tvorbu dalších směrnic firmy.

7.1 Příklad zavedení směrnice na řešení reklamací na oddělení servisu

7.1.1 Osnova průběhu reklamace

1.všeobecně

- záruční podmínky
- pojem reklamace
- obsah reklamace
- pojem předprodejní reklamace
- další pojmy

2. zavedení reklamace do systému

- program ALVA
- podle doby vzniku - předprodejní, záruční, pozáruční
- rozdělení dle původce viny – dodavatel, servis, doprava,
- snaha vyhovět
- průběh reklamace

3. konečná likvidace reklamace a sklad reklamací

- likvidace (likvidační protokoly)
- likvidace rozmontováním - protokol likvidace rozmontování, zaskladnění a přesun do astra, demontáž, zaskladnění použitelných dílů
- oprava a prodej (stanovení ceny) přesun do astra - montážní list, zaskladnění a přesun do astra, oprava, stanovení ceny a prodej

4. hodnocení nákladů

5. kontrola kompenzací

6. sklad reklamací – příjem, řízení oprav, stanovení ceny pro prodej

7.1.2 Vypracování směrnice - reklamace

• *Co je to reklamace*

Reklamce je vše ostatní, co nelze považovat za opravu.

• *Co je možné reklamovat*

Reklamovat lze skutečné vady, které má výrobek v okamžiku prodeje, nebo se objeví v záruční době. Nelze reklamovat vady vzniklé běžným opotřebením, nešetrným zacházením, nedostatečnou údržbou či nedodržením návodu. Důvodem k reklamaci není ani ztráta důvěry v zakoupený výrobek.

U výrobků prodáváných se slevou nelze reklamovat vady, kvůli nimž byla sleva poskytnuta.

• *Informace o reklamaci*

Reklamce může být *telefonická* a *písemná*.

Telefonická reklamace – jedná se pouze o oznámení (údaje adresáta, telefonické spojení, důvod reklamace), po kterém musí NUTNĚ následovat písemná forma. Každá telefonická reklamace bude zaevidována v knize reklamací a bude jí přiděleno jednáci číslo. V případě telefonické reklamce je její příjemce povinen přepojit ji k pověřenému pracovníkovi servisního oddělení, v jeho nepřítomnosti zajistit její řádné zaevidování.

Písemná reklamace musí obsahovat:

- popis reklamovaného problému,
- typ výrobku, výrobní číslo,
- kopie účtenky nebo faktury,
- kopie řádně vyplněných montážních listů,
- kopie záručního listu,
- průvodní dopis nebo reklamační protokol, který musí obsahovat adresu zákazníka, telefon, fax, jméno kontaktní osoby, se kterou se bude po dobu trvání reklamace jednat.

Takto došlou – kompletní reklamaci zapíše pověřený pracovník servisního oddělení nebo určený zástupce do knihy reklamací, bude ji přiděleno *jednací číslo, číslo reklamace a reklamační formulář (příloha č. 1)*, na kterém bude vyznačeno datum přijetí reklamace a pohyb reklamace – její další předání.

Pokud bude reklamace obsahovat montážní listy nebo závadu, ke které je třeba vyjádření servisního oddělení, bude nejdříve předána pověřenému pracovníkovi servisu (v jeho nepřítomnosti majiteli firmy), který se k reklamaci vyjádří a vrátí zpět k pověřenému pracovníkovi servisního oddělení, nejpozději do 3 dnů.

Pokud reklamace nebude obsahovat žádný problém týkající se servisního oddělení, vyjádření učiní pověřený pracovník servisního oddělení. Takto připravená reklamace se všemi dostupnými požadavky a vyjádřeními bude nejpozději do 4 dnů po zapsání do knihy reklamací předána majiteli firmy k dalšímu posouzení.

V případě nepřítomnosti majitele firmy, která bude delší než 2 dny, provede další posouzení reklamace pověřený pracovník firmy.

• *Posouzení reklamace*

- a) posoudit vinu – výrobce,
 - servis,
 - doprava,
 - snaha vyhovět prodejci (maloobchod firmy Rasl a syn, OKAY, MAKRO apod.).
- b) způsob vyřízení určí osoby tím pověřené

• *Zamítnutí reklamace*

Pokud bude reklamace zamítnuta, pověřený pracovník servisního oddělení nebo jeho zástupce s patřičným vyjádřením a to nejdéle do 5 dnů od rozhodnutí, zašle výrobek zpět reklamujícímu.

• *Uznání reklamace*

1. V I N A V Ý R O B C E

Uzná a chce výrobek zpět

Bude následovat výměna výrobku. Na základě dalšího požadavku výrobce bude výrobek buď vrácen zpět, navrácení – dopravu provede oddělení zahraničního obchodu, kam dá pověřený pracovník servisu zprávu o požadovaném vrácení výrobku.

Uzná a nechce výrobek zpět

Výrobek zůstane v ČR a bude následovat pouze finanční náhrada od výrobce. – opět provede oddělení zahraničního obchodu. O dalším osudu reklamovaného výrobku, který se nebude vracet výrobci rozhodne komise, která určí, zda výrobek bude opraven nebo zlikvidován. Komise ve složení, majitel firmy a pověřený pracovníci firmy, se bude scházet dle potřeby.

Neuzná

Bude následovat vrácení reklamace majiteli firmy, řediteli servisního oddělení či vedoucímu ekonomického oddělení a její další vyřešení bude stejné, jako u zbývajících reklamací, které se staly z viny servisu nebo dopravy.

Každá reklamace uznaná výrobcem musí obsahovat informaci, zda výrobce žádá vrácení výrobku zpět k výrobci nebo ne a termín náhrady.

2. V I N A S E R V I S U

Bude určena škoda a způsob, jakým bude nahrazena.

3. V I N A D O P R A V Y

Bude určena škoda a způsob, jakým bude nahrazena.

4. S N A H A V Y H O V Ě T

Bude určena škoda a způsob, jakým bude nahrazena.

Všechny reklamace, které nejsou z viny dodavatele jsou po zkompletování předány majiteli firmy nebo jeho zástupci. Ten rozhodne o tom, zda reklamace bude uznána jako oprávněná nebo zamítnuta.

V případě, že bude reklamace ZAMÍTNUTA, pověřený pracovník servisního oddělení nebo jeho zástupce s patřičným vyjádřením a to nejdéle do 5 dnů od rozhodnutí, zašle zpět reklamujícímu.

V případě UZNÁNÍ reklamace:

1. výměna
2. jiné řešení, tzn. „10 let“, finanční náhrada nebo oprava výrobku, pokud nepřesáhne výši cca 5. 000,- Kč nebo se jeví jako rentabilní. Opravu provádí servis.

Pokud majitel firmy, popř. jeho zástupce (v nepřítomnosti majitele firmy) rozhodne o výměně výrobku, následuje opět rozhodnutí zda opravit – provede servis, nebo opravu nelze provést a potom bude výrobek opět servisem rozebrán na ND nebo zlikvidován. (likvidační protokol – *příloha č. 4*).

• **Konečné vyřízení reklamace**

Po obdržení reklamace s vyjádřením, se reklamace запиše do knihy pod reklamačním číslem, vystaví se reklamační protokol a v případě výměny nebo dobropisu vystaví pověřený pracovník servisního oddělení svozový list na výrobek, (*příloha č. 2*), ve kterém vyplní ***datum vystavení, název firmy nebo adresu účastníka reklamace, číslo reklamace, typ výrobku, výrobní číslo a druh závady***. Tento bude vyhotoven ve dvojím provedení, a to 1x pro zákazníka a 1x do skladu reklamací (nutné nalepit na výrobek).

Svozový list slouží jako pokyn pro řidiče, který na jeho základě může od zákazníka svézt reklamovaný kus a pro reklamujícího, že výrobek připraví k odvozu v náhradním nebo originálním obalu, zajištěný přepravními výztuhami, který bude kompletní. Pokud zboží nebude takto připraveno na odvoz, řidič není povinen je převzít.

Výrobek musí být přepravován tak, aby nebyl poškozen. Pokud bude proveden svoz výrobku bez svozového listu a vznikne-li tím firmě škoda, mohou být tyto náklady na návrh pověřeného pracovníka servisu dány k úhradě osobě, která porušila tuto směrnici.

Po vyřízení reklamace je vhodné informovat zákazníka, jak reklamační řízení dopadlo (telefonicky či písemně).

Pokud zákazník žádá za reklamovaný výrobek dobropis, je nutné, aby s reklamací poslal fakturu, na kterou zboží nakoupil.

Veškerá dokumentace ohledně reklamací se zakládá do šanonu včetně všech přiložených dokumentů.

Pozn. v případě dobropisu bude stanoven důvod vystavení. Všechny podklady pro vystavení dobropisu budou před jeho vydáním předány ke kontrole vedení servisu k podpisu.

• *Sklad reklamací*

Evidence reklamací je na servisním oddělení v Chrastavské ulici. Po přijetí výrobku na sklad reklamací v Karlínkách bude tento zaevidován na sklad reklamací v počítači u pověřeného pracovníka velkoobchodu. Za výrobky uskladněné v Karlínkách zodpovídá skladník.

Při výměně výrobku se ve skladu vystaví dodací listy výměny (DLV) na nový výrobek. Při vrácení reklamovaného výrobku ve skladu vystaví příjemku (PR) na sklad reklamací.

Na všech příchozích reklamacích musí být patřičně vyplněný svozový list s číslem reklamace v předem určené barvě.

Barevné označení: **ČERVENÁ** barva - reklamace na vrácení výrobci
 MODRÁ barva - reklamace na opravu
 ZELENÁ barva - reklamace na likvidaci (dosud barva ČERNÁ)

Za pořádek, stav a označení na skladě v Karlínkách odpovídá pověřený pracovník servisního oddělení a skladník.

Veškeré výrobky zn. PHILCO, CROSLEY a JET AIR se po vrácení od zákazníka opravují našimi mechaniky na dílně (v Chrastavské ulici), poté se na ně stanoví cena a převedou se na bazarovou prodejnu, kde jsou prodávány za snížené ceny.

Pokud se jedná o reklamace na ostatní výrobky, př.. FAGOR, WHIRLPOOL, GORENJE apod., tyto jsou reklamace se uplatňují přímo u dodavatelů a čeká se na jejich vyjádření, zda je reklamace oprávněná či nikoli. Až po jejich vyjádření se zákazníkovi výrobek vymění – v případě oprávněné reklamace. K dodavatelům se posílají reklamace se stejnými náležitostmi, jako když někdo uplatňuje reklamaci u nás.

• *Převoz reklamace na dílnu v Chrastavské ulici*

Pověřený pracovník velkoobchodu převádí reklamace na servis dokladem „svozka“ (který vystavuje servis). Pozn. Je NEPŘÍPUSTNÉ, aby na dílnu servisu bylo sváženo zboží bez dokladu „svozka“!

**NA REKLAMOVANÉM VÝROBKU MUSÍ BÝT PO CELOU DOBU OPRAVY NA
VIDITELNÉM MÍSTĚ SVOZOVÝ LIST + EVIDENČNÍ KARTA!**

Po opravě výrobku dle svozového listu a druhu opravy je výrobek vrácen dodavateli (MO, VO apod.)

Pověřený pracovník servisu 1x za měsíc – do 10. následujícího měsíce vypracuje seznam reklamací – počet za uplynulý měsíc.

Hlášení by mělo obsahovat:

- seznam vyřízených reklamací,
- seznam nevyřízených reklamací,
- lhůty,
- značky,

+ případné odůvodnění u nevyřízených reklamací (př. absence mechanika, nedodání ND).

• **Reklamáce FAGOR**

1. reklámace musí obsahovat
 - typ výrobku,
 - výrobní číslo,
 - závada,
 - požadavek na výměnu, dobropis, oprava, sleva.
2. vypíše se reklamační protokol a ten se odfaxuje na tel. č. :02/ 248 19 388, č. 02/ 231 91 49
3. reklámace se zapíše do knihy reklamací.
4. po obdržení reklamačního protokolu z FAGORU se tento 4x okopíruje (protokol FAGOR – příloha č.5)
5. 2ks reklamačního protokolu potvrdit + bílý svozový list – poslat na sklad k rukám pověřeného pracovníka.
6. po svezení výrobku 1ks řekl. Protokolu potvrdit a odeslat FAGORU – na základě příjemky na sklad reklamací.
7. čekat na svezení firmou FAGOR – bude vystaven list výměny, svoz ve FAGORU provádí pověřená pracovnice FAGORU.
8. náhradní díly – pověřená pracovnice.

Přílohy k reklamacím

- č. 1 formulář reklamací
- č. 2 svozový list
- č. 3 evidenční karta
- č. 4 likvidační protokol
- č. 5 protokol FAGOR

PŘÍLOHA 1

Odborné posouzení vady výrobku

Došlo dne	jednací číslo	číslo reklamace		
ADRESA, název (jméno), sídlo (bydliště), město, PSČ				
TELEFON, FAX				
TYP (MODEL) VÝROBKU		VÝROBNÍ ČÍSLO		
Vyjádření řekl. odd. dne		provedl		
Vyjádření servisního odd. dne		provedl		
Vyjádření majitele firmy		provedl		
Náklady na provedené opravy				
ŘEŠENÍ	bez náhrady	výměna	finanční náhrada	10let
Informace zákazníkovi				
Povolení ke svozu				
Příjem na sklad reklamaci Karlínky dne		příjemka		
Výdej z Karlínek na dílnu v Chrastavské ul. dne		výdejka		
Příjem na dílnu v Chrastavské ul. dne		příjemka		
Opraveno dne				
Převod na bazarovou prodejnu dne				
Likvidace – šrot dne				

PŘÍLOHA 2

RASL A SYN, A. S., LIBEREC
Chrastavská 263/8, Liberec 2, 460 01
Tel. 048/510 49 37-39, tel./fax. 510 48 88

Svozový list

Povolení ke svozu na sklad reklamací VÝMĚNA DOBROPIS OPRAVA

Datum vystavení:

Zákazník:

Číslo reklamace

Závada:

Podpis zástupce firmy:

Podpis zákazníka

UPOZORNĚNÍ PRO ŘIDIČE, PRODEJCE A ZÁKAZNÍKA

Zboží převezeme v náhradním obalu, kompletní a vybavené přepravními výztuhami. Pokud nebude zboží takto připraveno pro odvoz, řidič není povinen zboží převzít.

VYBAVENÍ:

Přepravní výztuhy	ANO	NE
Výtoková hadice	ANO	NE
Přívodní hadice	ANO	NE

VZHLEDOVÉ VADY:

Přepravní výztuhy	ANO	NE
Prasklá horní deska	ANO	NE
Promáčklý skelet	ANO	NE
Jiné závady	ANO	NE

PŘÍLOHA 3

Evidenční list výrobku – číslo reklamace

Typ výrobku Výrobní číslo

Přiděleno mechanikovi dne

Důvody reklamace

Nahlášena závada

Vzhled výrobku

.....

Chybějící ND při převzetí

.....

Výrobek bez závad převzat a zaevidován MO

Převzal dne

PŘÍLOHA 4

RASL A SYN, a.s.
Chrastavská 263/8
Liberec 2
460 01

V Liberci dne200.....

Likvidační protokol

Dnešního dnebyla provedena likvidace – šrotace, rozebrání na ND – neopravitelných výrobků podle přiloženého seznamu.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

Tyto výrobky byly po posouzení a odsouhlasení komise vyřazeny ze skladu reklamací.

Majitel firmy Rasl a syn a.s.

Vedoucí ekonomického oddělení

Ředitel servisního oddělení

Pověřený pracovník servisu (zodpovědný za reklamace)

PŘÍLOHA 5

FAGOR ELEKTRO spol. s.r.o. * Sokolovská * Praha 8 * PSČ 186 00 * tel.: 02/2319149 *
tel./fax: 02/ 24811906 * e-mail: fagorc@mbx.vol.cz

Průvodní protokol reklamace

- PŘEDZÁRUČNÍ A ZÁRUČNÍ REKLAMACE – VRÁCENÍ A VÝMĚNY -

Číslo.....

Tímto průvodním protokolem je řešena škoda uplatněná poškozenou firmou
(název firmy, přesná adresa, kontaktní osoba, telefon).....

.....

Typ výrobku..... výrobní číslo..... datum prodeje.....

Rozsah poškození.....

.....

Poškození bylo způsobeno: výrobní vada, doprava, nedodání ND, neopraveno servisem *

Převoz do reklamačního skladu za FAGOR ELEKTRO s.r.o. schválil.....

Dne..... podpis.....

Poškozený se zavazuje, že reklamovaný výrobek předá k odvozu v originálním, nebo náhradním obalu se všemi částmi příslušenství a v naprosté čistotě. V případě, že bude dodán výrobek např. neúplný nebo znečištěný – náklady na odstranění budeme nárokovat na našem přímém odběrateli. Kontrola výrobku bude provedena po dodání výrobku na reklamační sklad firmy FAGOR ELEKTRO spol. s.r.o.

Datum..... razítko.....podpis.....

Do skladu reklamací v LAPOSU přijato dne.....podpis.....

Řešeno: 1. DOBROPIS
2. VÝMĚNA VÝROBKU

Původní faktura č.....datum zdanitelného plnění.....

Dobropis na částku.....vystaven dne.....číslo.....

Bankovní spojení – číslo účtu.....kód banky.....

Podpis.....

• *Evidence a oprava reklamovaných výrobků*

Každý poslední pracovní den v týdnu ve 14.00 – 14.30 hodin rozhodne dispečerka servisu spolu s odpovědným pracovníkem servisu, kolik kusů výrobků bude převezeno na dílnu v Chrastavské ulici k opravě. Ještě ten den zajistí odpovědný pracovník servisu odvoz výrobků na dílnu v Chrastavské ulici, zkontroluje technický stav výrobků, kompletnost a vyplní údaje o výrobku dle kolonek evidenční karty ve dvou kopiích.

Jednu kartu vloženou do plastových desek připevni na příslušný výrobek druhou kopii předá dispečerce. Dispečerka podle výrobního čísla zapíše opravu příslušného výrobku do evidenční knihy a do vytěžovacího plánu mechanikovi. Na výrobky, které nemají výrobní číslo nalepi odpovědný pracovník servisu kromě desek s evidenční kartou i samolepku s číslem reklamace a to zaznamená do evidenční karty místo výrobního čísla.

Mechanik zodpovídá za výrobek po celou dobu, kdy je v evidenci servisního oddělení. Za jeho kvalitní opravu a za kompletnost *příslušenství (přívodní hadice, oblouk, tvarovka „F“ a přepravní výztuhy)*. Po provedení opravy vyplní ML, kopii ML vloží do desek připevněných na výrobku, do evidenční karty doplní své jméno, číslo ML příslušné opravy, datum opravy a kartu předá druhý den dispečerce.

Dispečerka odepíše výrobek z knihy a předá evidenční kartu ze servisního oddělení na základě záznamů z evidenčních karet zkontroluje povrchový stav výrobků a převede je do příslušné evidence (VO, MO).

Výrobky, které přivezou na dílenskou opravu mechanici servisu a budou po opravě vráceny zákazníkovi, opatří mechanik, který výrobek přivezl ČERVENOU nebo ŽLUTOU samolepkou. Na samolepku napíše *jméno zákazníka, číslo ML*, na základě kterého výrobek odvezl od zákazníka a *své jméno* (čitelně). Pokud bude mechanik pověřen k výměnou výrobku, musí mít k dispozici dvě kopie svozového listu. Po složení vyměněného výrobku (sklad nebo dílna v Chrastavské ulici) vyznačí do svozového listu místo, kde výrobek složil a předá jednu kopii svozového listu odpovědnému pracovníkovi servisního oddělení nebo dispečerce, která jej předá právě odpovědnému pracovníkovi servisu.

Po dohodě s vedoucím ekonomického oddělení bude na pracovišti VO vždy přítomen pověřený zástupce pro převzetí dokladů k reklamacím. Pověřený pracovník servisního oddělení zajistí evidenci svezných výrobků.

Zboží, které bude převzato od mechaniků na SO musí být vybaveno potřebným příslušenstvím (hadice, rozdvójky, přepravní výztuhy). Návoďy zajistí oddělení zahraničního obchodu (OZO) u výrobce po dohodě s odpovědným pracovníkem servisního oddělení. Převzaté

zboží bude přemístěno z prostoru SO do prostorů vpravo od úrovně sloupů. Zároveň za něj přebírá zodpovědnost MO.

• Oprava reklamovaných výrobků

Jednou týdně, eventuálně dle potřeby, rozhodne pověřený pracovník servisního oddělení spolu s dispečerkou kolik kusů výrobků bude převezeno na dílnu v Chrastavské ulici k opravě.

Ještě ten den zajistí pověřený pracovník servisu, která organizuje dopravu, převoz určených výrobků. Pracovník servisního oddělení zkontroluje stav výrobku, kompletnost, zapíše typy/výrobní čísla převezených výrobků a předá je dispečerce servisu.

Ke každému výrobku vystaví pověřený pracovník servisu evidenční kartu, kde bude uveden stav výrobku při předávání servisnímu oddělení. Tato karta spolu se svozkou bude po celou dobu opravy nalepena na výrobku (nejlépe na přední nebo boční straně).

Dispečerka v pondělí přidělí proti podpisu výrobky podle výrobních čísel jednotlivých mechanikům k opravě. Mechanik zodpovídá za výrobek po celou dobu, kdy je v evidenci servisního oddělení. Převzetí reklamovaného zboží z VO Karlínky nebo přímo od odběratele zaeviduje pracovník MO do počítače. Po provedení opravy předá výrobek vedoucímu bazarové prodejny na Chrastavské ulici, potvrdí převzetí a zaevidování výrobku podpisem na evidenční protokol výrobku.

Mechanik předá protokol s podklady dispečerce, která na základě potvrzení pracovnice MO vyřadí výrobek z evidence mechanika. Pověřený pracovník servisu stanoví cenu výrobku a nahlásí ji MO.

Tento výrobek vyřadí z počítače ze skladu reklamací a MO převede do počítače na bazarovou prodejnu.

Zboží, které bude převzato od mechaniků SO musí být vybaveno potřebným příslušenstvím (hadice, rozdvójky, přepravní výztuhy).

• Záruční podmínky

Při dodržení pokynů uvedených v návodu na obsluhu a v záručním listu výrobku ručíme, že tento výrobek bude mít po dobu záruky vlastnosti stanovené technickými normami. Výrobce si vyhrazuje právo provést bez upozornění veřejnosti na výrobku nebo na dílech tohoto modelu z technických či obchodních důvodů jakékoli konstrukční změny.

Na automatické pračky, pračky se sušičkou, myčky nádobí, sušičky, chladničky a sporáky je počínaje rokem 2003 poskytována záruka dva roky. Na materiál nádrže u praček a praček se sušičkou se poskytuje záruka 5 let ode dne prodeje.

Akciová společnost Rasi a syn nabízí zákazníkům možnost prodloužení bezplatného servisu uvedených v přiloženém registračním kupónu výrobku. Výrobky jsou určeny v domácnosti. Při jiném způsobu použití se poskytuje záruka.

Záruční list je platný pouze pro registraci výrobku. Registrační kupón, který obdržíte od prodejce, je nedílnou součástí záručního listu.

Náležitosti záručního listu:

- Razítko, podpis a adresa prodejce,
- Den, měsíc a rok prodeje,
- Typ výrobku a výrobní číslo včetně písmen kódu.

Ztráta záruky:

- Není-li řádně vyplněn záruční list,
- Při svévolných změnách v záručním listu,
- Při nedodržení způsobu používání a údržby výrobku.

NEÚPLNĚ VYPLNĚNÝ ZÁRUČNÍ LIST JE NEPLATNÝ A NEBUDE NA NĚJ SERVISNÍM MECHANIKEM UZNÁNA ZÁRUKA !

Připojení a předvedení výrobku za úhradu nebo záruční opravu si můžete vyžádat u servisní organizace, jejíž adresu obdržíte na centrálním servisním dispečinku nebo u Vašeho prodejce. Záruční opravy je oprávněn provádět výhradně autorizovaný servis.

Před příchodem mechanika na připojení a předvedení výrobku je nutno připravit podmínky pro připojení na elektrickou, případně vodovodní síť a odpadní systém dle pokynů uvedených v návodu na obsluhu.

Pro pračky a myčky:

- vodovodní ventil s vývodem G3/4" se zpětným ventilem ne vzdálenějším než 1,5 m od místa instalace výrobku,
- samostatný zásuvkový obvod dimenzovaný na 220V / 16 A se zásuvkou dle ČSN ne vzdálenější než 1m od místa instalace výrobku,
- vhodné napojení na odpadní systém ve výši min. 50cm od podlahy, na které výrobek stojí a ne vzdálenější než 1,5m od místa instalace výrobku.

Výrobce neručí za škody, nebo újmy na zdraví způsobené nesprávnou manipulací, bytovou instalací, nesprávným zapojením nebo užíváním výrobků.

Prodejce je povinen výrobek vybalit, prokázat povrchovou a vzhledovou kvalitu a kompletnost výrobku. Informativně seznámit zákazníka s obsluhou a použitím výrobku.

Při jakékoliv přepravě musí být výrobek zabezpečen přepravními výztuhami. Neodborné zajištění před přepravou může vézt k vážnému poškození výrobku. Na takto poškozený výrobek se nevztahuje záruka a úhrada škody bude vymáhána. Přeprava výrobku je dovolena jen ve svislé poloze.

Jakékoli úpravy výrobku v záruční době jsou nepřijatelné.

Případnou reklamaci je možno uplatnit pouze u prodejce, kde byl výrobek zakoupen a musí splňovat podmínky

ustanovení Občanského zákoníku č. 47/92 Sb.

UPOZORNĚNÍ:

Čištění filtru čerpadla, sítka napouštěcího ventilu, vyjmutí cizího předmětu z nádrže a poruchy způsobené ucpáním nebo znečištěním nejsou předmětem záručních oprav.

Manažeři na všech úrovních by se měli zapojit do zlepšení provázanosti jednotlivých oddělení a do „vyčištění“ komunikačních kanálů.

8. ZÁVĚR

Na počátku byly z různých publikací selektovány potřebné informace a následně přepracovány a syntetizovány do souvislé první části práce.

V praktické části, jejíž součástí byla v první řadě již zmiňovaná analýza, jako potvrzení domněnek o dysfunkcích, které ve firmě existují, byla v její druhé části navrhována vhodná doporučení na odstranění či eliminaci problémů. Součástí návrhů bylo sestavení vzorové směrnice z vybrané oblasti působnosti oddělení servisu, konkrétně se zaměřením na problematiku reklamací.

Během řízené praxe se objevily náznaky, že ve firmě nefunguje zcela optimálně komunikace a firma nepůsobí jako celek, nýbrž jako jednotlivá oddělená pracoviště. Zároveň bylo nejvýše pravděpodobné, že zaměstnancům chybí obecné znalosti o firmě.

Po provedené analýze vyplněných dotazníků se podařilo dokázat, že ve firmě opravdu nefungují zcela komunikační kanály, čímž se nejen zpomaluje práce a firmě vznikají škody z prodlev, ale rovněž nejsou ideální ani pracovní vztahy a spokojenost zaměstnanců tedy také není optimální.

Opačného výsledku bylo dosaženo u vyhodnocení znalostí zaměstnanců o firmě. Z tohoto lze usuzovat, že svou důležitou roli hraje délka praxe ve firmě, během které tyto obecné znalosti získali.

Vzhledem k zjištěným skutečnostem, bylo navrženo hned několik oblastí, kde by měla firma pracovat na změnách či zlepšení, aby zkvalitnila pracovní vztahy a zvýšila spokojenost zaměstnanců, z níž následně vychází i jejich dobře odvedená práce.

Návrhy byly předloženy jednatelem firmy spolu se všemi výsledky, tedy analýzou a tabulkovým přehledem. Podle informací, které obdržel se podle vlastních slov opravdu bude muset zabývat zefektivněním práce a bude-li to možné a realizovatelné, použije k tomuto zlepšení návrhy z této práce.

Následně byla dohodnuta další spolupráce na jiných firemních projektech.

Seznam odkazů

- [1] VYSUŠIL, J. *Péče o zdraví organizmus firmy*. 1. vyd. Praha: PROFESS, 1998. ISBN 80-85235-19-6, str. 10
- [2] VYSUŠIL, J. *Péče o zdraví organizmus firmy*. 1. vyd. Praha: PROFESS, 1998. ISBN 80-85235-19-6, str. 11
- [3] *Obchodní zákoník*, zákon 513/1991 Sb, hlava I: Obchodní společnosti, díl IV Akciová společnost, § 154 - 220
- [4] *Obchodní zákoník*, str. zákon 513/1991 Sb, hlava I: Obchodní společnosti, díl IV Akciová společnost, § 154 – 220
- [5] VYSUŠIL, J. *Péče o zdraví organizmus firmy*. 1. vyd. Praha: PROFESS, 1998. ISBN 80-85235-19-6, str. 25
- [6] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, ISBN 80 247 04692, str. 237
- [7] VYSUŠIL, J. *Péče o zdraví organizmus firmy*. 1. vyd. Praha: PROFESS, 1998. ISBN 80-85235-19-6, str. 28
- [8] VYSUŠIL, J. *Péče o zdraví organizmus firmy*. 1. vyd. Praha: PROFESS, 1998. ISBN 80-85235-19-6, str. 50
- [9] VYSUŠIL, J. *Péče o zdraví organizmus firmy*. 1. vyd. Praha: PROFESS, 1998. ISBN 80-85235-19-6, str. 53
- [10] VYSUŠIL, J. *Péče o zdraví organizmus firmy*. 1. vyd. Praha: PROFESS, 1998. ISBN 80-85235-19-6, str. 54
- [11] VYSUŠIL, J. *Péče o zdraví organizmus firmy*. 1. vyd. Praha: PROFESS, 1998. ISBN 80-85235-19-6, str. 55

- [12] VYSUŠIL, J. *Péče o zdraví organizmusu firmy*. 1. vyd. Praha: PROFESS, 1998. ISBN 80-85235-19-6, str. 57
- [13] WERTHER, B. W. jr., PAVIS, K. *Human Resources and Personnel management*, 8.vyd. London: McCraw-Hill, inc, 1989, ISBN – 80-85605-04-X, str. 243.
- [14] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995, ISBN 80-85943-01-8, str. 11
- [15] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995, ISBN 80-85943-01-8, str. 26
- [16] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995, ISBN 80-85943-01-8, str. 72
- [17] STÝBLO, J.: *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X, str. 40
- [18] WERTHER, B. W. jr., PAVIS, K. *Human Resources and Personnel management*, 8.vyd. London: McCraw-Hill, inc, 1989, ISBN – 80-85605-04-X, str. 145
- [19] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995, ISBN 80-85943-01-8, str. 281
- [20] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995, ISBN 80-85943-01-8, str. 281
- [21] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995, ISBN 80-85943-01-8, str. 281
- [22] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995, ISBN 80-85943-01-8, str. 283
- [23] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995, ISBN 80-85943-01-8, str. 295

Seznam literatury

Archivní zdroje

- *archiv* firmy Rasl a syn a. s. a Frýdlantské strojírny a. s.

Publikované zdroje

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, ISBN 80 247 04692,
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995, ISBN 80-85943-01-8
- RYDVALOVÁ, P.: *Malé a střední podnikání* – skripta TU v Liberci. Liberec, 2002. ISBN 80-7083561-3
- STÝBLO, J.: *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X
- VYSUŠIL, J. *Péče o zdraví organismus firmy*. 1. vyd. Praha: PROFESS, 1998. ISBN 80-85235-19-6
- WERTHER, B. W. jr., PAVIS, K. *Human Resousces and Personnel management*, 1vyd. London: McCraw-Hill, inc, 1989, ISBN – 80-85605-04-X

Odborná literatura

- *Zákoník práce*, zákon č .65/1965 Sb.
- *Obchodní zákoník*, zákon č. 513/1991 Sb.
- <http://business.center.cz/business/pravo/zakony>
- <http://www.justice.cz/or/>

Seznam tabulek a příloh

	Počet stran
Příloha č. 1 Dotazník na analýzu pracovních pozic	3
Příloha č. 2 Vzor popisu práce	1
Příloha č. 3 Výpis z obchodního rejstříku	1
Příloha č. 4 Organizační struktura firmy Rasl a syn a.s.	1
Příloha č. 5 Dotazník pro zaměstnance - vzor	4
Příloha č. 6 Analýza dotazníku	16

Příloha č. 5 – Dotazník pro zaměstnance firmy Rasl a syn a.s.

1. Jak hodnotíte svoji spokojenost se zaměstnáním? (zakřížkujte)

(zcela spokojen(a)) 1 2 3 4 5 (naprosto nespokojen(a))
☐

2. Jste spokojen(a) se svou pracovní náplní (s tím, co konkrétně dělám)? (zakřížkujte)

(zcela spokojen(a)) 1 2 3 4 5 (naprosto nespokojen(a))

3. Co Vás motivuje k práci?

.....

4. Jaké zlepšení byste navrhoval(a) pro vyšší motivaci?

.....

5. Cítíte se být součástí společnosti (firmy)? (zakřížkujte)

(ano cítím) 1 2 3 4 5 (vůbec necítím)

6. Myslíte si, že zájem Vašeho nadřízeného o Vás je dostatečný? (zakřížkujte)

(zcela dostatečný) 1 2 3 4 5 (naprosto nedostatečný)

7. Cítíte důvěru k Vašemu nadřízenému? (zakřížkujte)

(ano cítím) 1 2 3 4 5 (vůbec necítím)

8. Považujete pracovní prostředí za vyhovující? (zakřížkujte)

(zcela vyhovující) 1 2 3 4 5 (naprosto nevyhovující)

9. Myslíte si, že na Vašem pracovišti existují kvalitní pracovní vztahy? (zakřížkujte)

(ano existují) 1 2 3 4 5 (vůbec neexistují)

10. Dostává se Vám dostatek informací pro výkon Vaší práce? (zakřížkujte)

(ano dostává) 1 2 3 4 5 (vůbec nedostává)

11. Myslíte si, že je dostatečná komunikace na Vašem oddělení? (zakřížkujte)

(ano dostatek) 1 2 3 4 5 (naprostý nedostatek)

12. Co myslíte, že by tuto komunikaci zlepšilo (zefektivnilo)?

.....

13. Myslíte si, že je dostatečná / kvalitní komunikace mezi jednotlivými odděleními? (zakřížkujte)

(zcela dostatečná) 1 2 3 4 5 (naprosto nedostatečná) **2/4**

14. V čem vidíte nedostatky ve spolupráci jednotlivých oddělení (nedostatky v komunikaci...)?

.....

15. Je Vám jasný systém hodnocení pracovníků u firmy?

(zcela jasný) 1 2 3 4 5 (naprosto nejasný)

16. Je pro Vás důležitá bezpečnost práce? (zakřížkujte)

(zcela důležitá) 1 2 3 4 5 (naprosto nedůležitá)

17. Jak jste spokojen(a) se svou mzdou? (zakřížkujte)

(zcela spokojena) 1 2 3 4 5 (naprosto nespokojena)

18. Souhlasíte, že speciální odměnu by měli dostat zaměstnanci vykonávající práci **VELMI DOBRĚ**? (zakřížkujte)

(zcela souhlasím) 1 2 3 4 5 (vůbec nesouhlasím)

19. Myslíte si, že je u firmy dostatek kvalifikovaných pracovníků?

(ano - myslím) 1 2 3 4 5 (ne - nemyslím)

20. Myslíte si, že jsou Vaše schopnosti dostatečně využity? (zakřížkujte)

(zcela využity) 1 2 3 4 5 (naprosto nevyžity,
"dokážu víc")

21. Myslíte si, že ze sebe při práci vydáváte to nejlepší? (zakřížkujte)

(ano vydávám) 1 2 3 4 5 (vůbec nevydávám)

22. Myslíte si, že by dodatečné finanční stimuly (odměny apod.) byly motivací pro Váš vyšší pracovní výkon? (zakřížkujte)

(ano byly) 1 2 3 4 5 (vůbec nebyly)

23. Myslíte si, že by zvýšení Vašich pravomocí přispělo k lepšímu vykonávání Vaší práce? (zakřížkujte)

(ano přispělo) 1 2 3 4 5 (vůbec nepřispělo)

24. Jaký je Váš postoj k odpovědnosti? (zakřížkujte)

(chci mít odpovědnost) 1 2 3 4 5 (nechci mít odpovědnost)

25. Jaký je Váš vztah (postoj) k plnění pracovních povinností?

(raději práci
samostatně)

1

2

3

4

5

(potřebuji pracovat
pod vedením)

3/4

26. Jste schopni pružně reagovat na změny?

(ano zcela)

1

2

3

4

5

(vůbec ne,
nejsem přizpůsobivý(á))

27. Jaké změny byste nejraději uvítali – vyberte pět možností z následující nabídky a seřadte je od 1-5 (1 – max. (zcela uvítala), 5 – min. (uvítala nejméně))

změna prostředí	
změna kolektivu (spolupracovníků)	
změna finančního ohodnocení	
změna přístupu nadřízeného	
změna pravomoci	
změna místa	
změna pozice ve firmě	
změna povinností a odpovědnosti	
změna přístupu k informacím	

28. Jaký typ mzdy by Vám více vyhovoval? (vyberte a zakroužkujte)

a) pevná mzda bez dodatečných odměn

b) pohyblivá (pevný základ + odměny)

29. Jaký typ pracovní doby by byl bližší Vaším představám? (vyberte a zakroužkujte)

a) pevně stanovená pracovní doba (př. od 7.30 – do 16 hod)

b) pohyblivá

30. Vyberte a seřadte následující "pojmy" dle důležitosti, jakou pro Vás znamenají v životě ? (od 1 – 5, 1 – max. důležitý, 5 – min. důležitý)

přátelé a známí	
zájmy a koníčky	
rodina	
práce – zaměstnání	
peníze	
zdraví	

31. Vyberte z následující nabídky pět pojmů, které nejvíce odpovídají Vaši představě o ideálním životě a obkružte je od jedné do pěti, dle důležitosti, jakou pro Vás mají (1 – max. důležitý, 5 – min. důležitý)

pohodlí	
zdraví	
seberealizace	
štěstí (radost)	
bezpečí	
úcta	
spokojenost	
láska	
uznání	
úspěch	

32. V jaké době byla firma založena? (zakroužkuj)

a) 1987

b) 1988

c) 1989

d) 1990

33. Víte kolik maloobchodních prodejen má firma Rasl a syn a.s.? (vyberte a zakroužkujte)

a) 5

b) 6

c) 7

c) 8

34. Ve kterých městech jsou umístěny prodejny firmy? (napište alespoň tři města)

.....

35. Kolik myslíte, že má firma Rasl a syn a.s. zaměstnanců?

a) do 30-ti a) 30 – 50 b) 50 – 70 c) 70 - 90

36. Vyjmenujte nejméně dvě značky, pro které je firma výhradní zástupce v ČR?

.....

37. Napište alespoň dva významné odběratele firmy Rasl a syn a.s.?

.....

38. Které značky firma Rasl a syn a.s. neservisuje? (uveďte prosím alespoň tři)

.....

39. Znáte vedoucí jednotlivých oddělení?

Ekonomické odd.

Velkoobchodní odd. (ČR)

Velkoobchodní odd. (SR)

Maloobchodní odd.

Servisní odd.

Referentka zahraničního obchodu

Správce sítě

40. Znáte další aktivity (firmy), které spojuje stejný majitel? (napište alespoň dva názvy)

.....

41. Jak dlouho pracujete u firmy Rasl a syn a.s.? (zakroužkujte)

a) méně než 2 roky b) 2 - 4 roky c) 4 - 6 let d) více než 6 let

42. Jste?

a) muž b) žena

Příloha č. 6 - Vyhodnocení dotazníku 2004 (první část) 1/16

1. Jak hodnotíte svoji spokojenost se zaměstnáním?

Tabulka č. 1 – hodnocení spokojenosti se zaměstnáním (1 – max. spokojení, 5 –min. spokojenost)

možnost - počet	
1	5
2	12
3	15
4	4
5	1
Σ	95

Zdroj: vlastní

Na otázku č. 1 odpovědělo celkem 37 zaměstnanců.

$$\text{Koeficient (K)} = \frac{\Sigma \text{bodů}}{\text{počet odpovědí}} = \frac{95}{37} = 2,56$$

2. Jste spokojen(a) se svou pracovní náplní (s tím, co konkrétně dělám)?

Tabulka č. 2 – hodnocení spokojenosti s prac. náplní (1 – max. spokojení, 5 –min. spokojenost)

možnost - počet	
1	9
2	16
3	7
4	4
5	1
Σ	83

Zdroj: vlastní

Na otázku č. 2 odpovědělo celkem 37 zaměstnanců.

$$\text{Koeficient (K)} = \frac{\Sigma \text{bodů}}{\text{počet odpovědí}} = \frac{83}{37} = 2,24$$

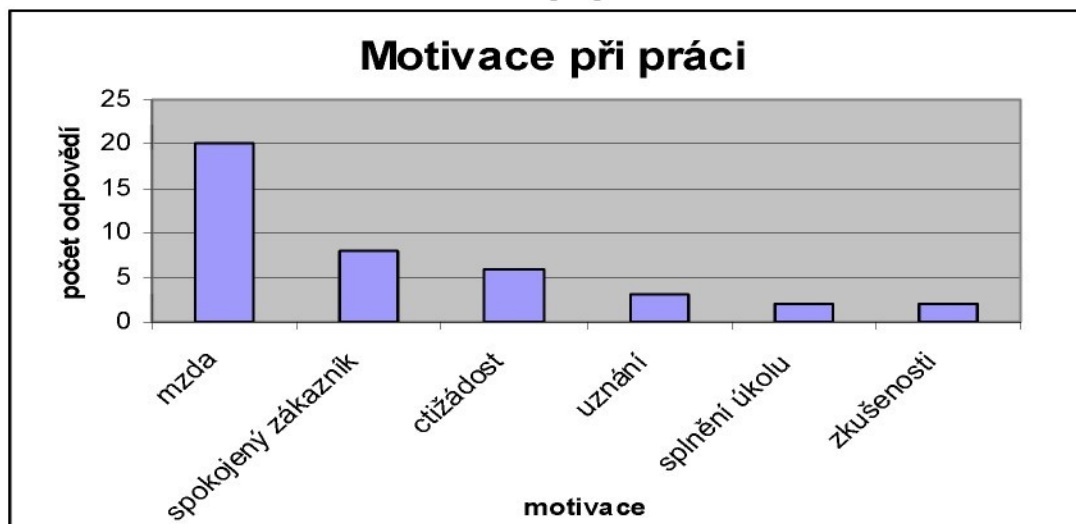
3. Co Vás motivuje k práci? (otevřená otázka, zaměstnanec uváděl sám motivační elementy)

Tabulka č. 3 – co motivuje zaměstnance při práci

motivace	
mzda	20
spokojený zákazník	8
ctižádost	6
uznání	3
splnění úkolu	2
zkušenosti	2

Zdroj: vlastní

Na otázku č.3 odpovědělo celkem 32 zaměstnanců ze 37 dotazovaných.



Zdroj: vlastní

4. Jaké zlepšení byste navrhoval(a) pro vyšší motivaci? (otevřená otázka, zaměstnanec uváděl sám návrhy na zlepšení motivace)

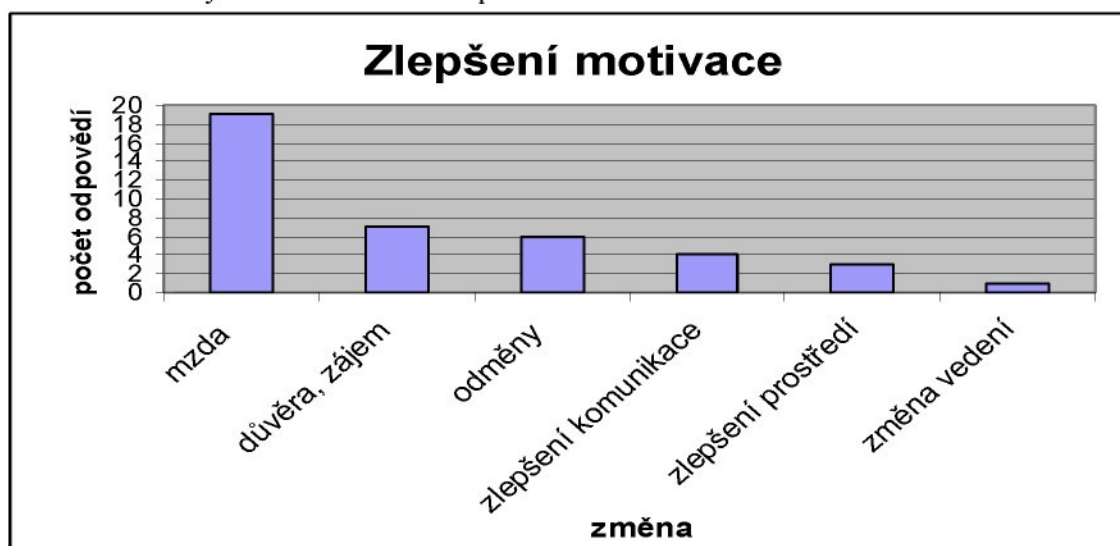
Tabulka č. 4 – návrhy zaměstnanců na zlepšení motivace

Návrh na zlepšení motivace	
mzda	19
důvěra, zájem	7
odměny	6
zlepšení komunikace	4
zlepšení prostředí	3
změna vedení	1

Zdroj: vlastní

Na otázku č.4 odpovědělo celkem 32 zaměstnanců ze 37 dotazovaných.

Graf č. 2 – návrhy zaměstnanců na zlepšení motivace



Zdroj: vlastní

5. Cítíte se být součástí společnosti (firmy)?

3/16

Tabulka č. 5 – názor na existenci sounáležitosti s firmou (1 – existuje, 5 – vůbec neexistuje)

možnost - počet	
1	13
2	12
3	7
4	3
5	2
Σ	80

Zdroj: vlastní

Na otázku č. 5 odpovědělo celkem 37 zaměstnanců.

$$\text{Koeficient (K)} = \frac{\Sigma \text{bodů}}{\text{počet odpovědí}} = \frac{80}{37} = 2,16$$

6. Myslíte si, že zájem Vašeho nadřízeného o Vás je dostatečný?

Tabulka č. 6 – existence dostatečného zájmu nadřízeného (1 – existuje, 5 – vůbec neexistuje)

možnost - počet	
1	13
2	9
3	12
4	1
5	2
Σ	81

Zdroj: vlastní

Na otázku č. 6 odpovědělo celkem 37 zaměstnanců.

$$\text{Koeficient (K)} = \frac{\Sigma \text{bodů}}{\text{počet odpovědí}} = \frac{81}{37} = 2,19$$

7. Cítíte důvěru k Vašemu nadřízenému?

Tabulka č. 7 – existence důvěry v nadřízeného (1 – ano existuje, 5 – vůbec neexistuje)

možnost - počet	
1	11
2	12
3	10
4	2
5	2
Σ	83

Zdroj: vlastní

Na otázku č. 7 odpovědělo celkem 37 zaměstnanců.

$$\text{Koeficient (K)} = \frac{\Sigma \text{bodů}}{\text{počet odpovědí}} = \frac{83}{37} = 2,24$$

8. Považujete pracovní prostředí za vyhovující?

4/16

Tabulka č. 8 – kvalita pracovního prostředí (1– vyhovující prostředí, 5– nevyhovující prostředí)

možnost - počet	
1	14
2	12
3	6
4	5
5	0
Σ	76

Zdroj: vlastní

Na otázku č. 8 odpovědělo celkem 37 zaměstnanců.

$$\text{Koeficient (K)} = \frac{\Sigma \text{bodů}}{\text{počet odpovědí}} = \frac{76}{37} = 2,05$$

9. Myslíte si, že na Vašem pracovišti existují kvalitní pracovní vztahy?

Tabulka č. 9 – kvalita pracovních vztahů (1–existují kvalitní vztahy, 5– neexistují kvalitní vztahy)

možnost - počet	
1	5
2	10
3	12
4	4
5	6
Σ	107

Zdroj: vlastní

Na otázku č. 9 odpovědělo celkem 37 zaměstnanců

$$\text{Koeficient (K)} = \frac{\Sigma \text{bodů}}{\text{počet odpovědí}} = \frac{107}{37} = 2,89$$

10. Dostává se Vám dostatek informací pro výkon Vaší práce?

Tabulka č. 10 – dostupnost informací (1 – dostatek informací, 5 – nedostatek informací)

možnost - počet	
1	9
2	14
3	11
4	1
5	2
Σ	84

Zdroj: vlastní

Na otázku č. 10 odpovědělo celkem 37 zaměstnanců.

$$\text{Koeficient (K)} = \frac{\Sigma \text{bodů}}{\text{počet odpovědí}} = \frac{84}{37} = 2,27$$

11. Myslíte si, že je dostatečná komunikace na Vašem oddělení?

5/16

Tabulka č. 11 – kvalita komunikace jednotlivých oddělení (1 – dostatečná komunikace, 5 – nedostatečná komunikace)

možnost - počet	
1	8
2	14
3	9
4	4
5	2
Σ	89

Zdroj: vlastní

Na otázku č. 11 odpovědělo celkem 37 zaměstnanců.

$$\text{Koeficient (K)} = \frac{\Sigma \text{bodů}}{\text{počet odpovědí}} = \frac{89}{37} = 2,4$$

12. Co myslíte, že by tuto komunikaci zlepšilo (zefektivnilo)? (otevřená otázka, zaměstnanec uváděl sám návrhy na zlepšení komunikace)

Tabulka č. 12 – návrhy zaměstnanců na zlepšení komunikace

Návrh na zlepšení komunikace	
informace	9
zájem, čas	2
centralizace firmy	2
společná činnost	2
častější porady	2
výměna vedoucích	1

Zdroj: vlastní

Na otázku č.12 odpovědělo celkem 18 zaměstnanců ze 37 dotazovaných

Graf č. 3 – návrhy na zefektivnění komunikace



Zdroj: vlastní

13. Myslíte si, že je dostatečná/kvalitní komunikace mezi jednotlivými odděleními? 6/16

Tabulka č. 13 – kvalita komunikace mezi jednotlivými odděleními (1 – kvalitní komunikace, 5 – zcela nekvalitní komunikace)

možnost - počet	
1	1
2	2
3	16
4	12
5	6
Σ	131

Zdroj: vlastní

Na otázku č. 13 odpovědělo celkem 37 zaměstnanců.

$$\text{Koeficient (K)} = \frac{\text{Σbodů}}{\text{počet odpovědí}} = \frac{131}{37} = \underline{\underline{3,5}}$$

14. V čem vidíte nedostatky ve spolupráci jednotlivých oddělení (nedostatky v komunikaci...)? (otevřená otázka, zaměstnanec uváděl nedostatky ve spolupráci, které pozoruje)

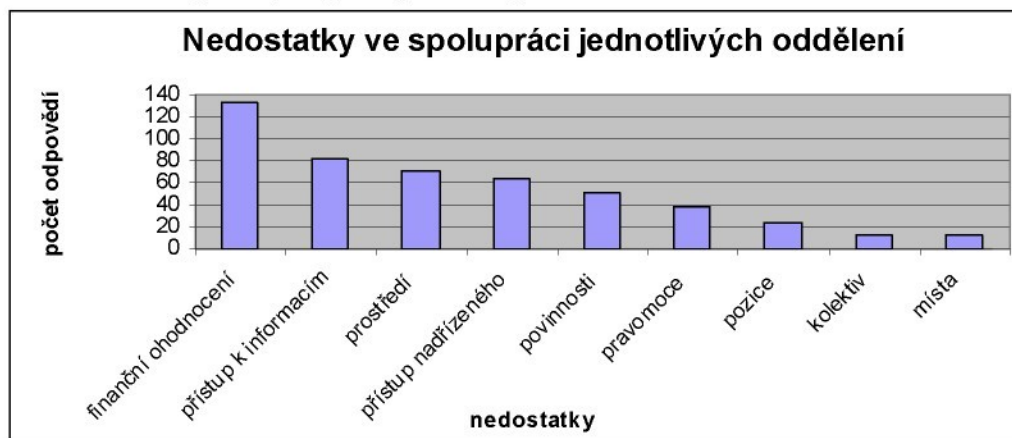
Tabulka č. 14 – v čem jsou patrné nedostatky ve spolupráci oddělení

nedostatky	
finanční ohodnocení	133
přístup k informacím	81
prostředí	71
přístup nadřízeného	64
povinnosti, odpovědnost	51
pravomoce	39
pozice	23
kolektiv	12
místa	12

Zdroj: vlastní

Na otázku č. 14 odpovědělo celkem 26 zaměstnanců ze 37 dotazovaných.

Graf č. 4 - nedostatky ve spolupráci jednotlivých oddělení



Zdroj: vlastní

15. *Je Vám jasný systém hodnocení pracovníků u firmy?*

7/16

Tabulka č. 15 – informovanost o způsobu hodnocení pracovníků (1 – dostatek informací, 5 – žádné informace)

možnost - počet	
1	20
2	9
3	4
4	0
5	4
Σ	70

Zdroj: vlastní

Na otázku č. 15 odpovědělo celkem 37 zaměstnanců,

$$\text{Koeficient (K)} = \frac{\Sigma \text{bodů}}{\text{počet odpovědí}} = \frac{70}{37} = \mathbf{1,89}$$

16. *Je pro Vás důležitá bezpečnost práce?*

Tabulka č. 16 – důležitost bezpečnosti práce (1 – max. důležitá, 5 – min. důležitá)

možnost - počet	
1	3
2	8
3	9
4	9
5	8
Σ	122

Zdroj: vlastní

Na otázku č. 16 odpovědělo celkem 37 zaměstnanců.

$$\text{Koeficient (K)} = \frac{\Sigma \text{bodů}}{\text{počet odpovědí}} = \frac{122}{37} = \mathbf{3,3}$$

17. *Jak jste spokojen(a) se svou mzdou?*

Tabulka č. 17 – spokojenost se mzdou (1 – max. spokojenost, 5 – min. spokojenost)

možnost - počet	
1	4
2	6
3	10
4	11
5	5
Σ	115

Zdroj: vlastní

Na otázku č. 17 odpovědělo celkem 36 zaměstnanců.

$$\text{Koeficient (K)} = \frac{\Sigma \text{bodů}}{\text{počet odpovědí}} = \frac{115}{37} = \mathbf{3,1}$$

18. Souhlasíte, že speciální odměnu by měli dostat zaměstnanci vykonávající práci VELMI DOBŘE?

Tabulka č. 18 – speciální odměna pro kvalitní pracovníky (1 – ano určitě, 5 – rozhodně ne)

možnost - počet	
1	25
2	5
3	6
4	1
5	0
Σ	57

Zdroj: vlastní

Na otázku č. 18 odpovědělo celkem 37 zaměstnanců.

$$\text{Koeficient (K)} = \frac{\Sigma \text{bodů}}{\text{počet odpovědí}} = \frac{57}{37} = 1,54$$

19. Myslíte si, že je u firmy dostatek kvalifikovaných pracovníků?

Tabulka č. 19 – existence kvalifikovaných pracovníků (1- ano určitě, 5 – rozhodně ne)

možnost - počet	
1	4
2	17
3	12
4	3
5	1
Σ	91

Zdroj: vlastní

Na otázku č. 19 odpovědělo celkem 37 zaměstnanců.

$$\text{Koeficient (K)} = \frac{\Sigma \text{bodů}}{\text{počet odpovědí}} = \frac{91}{37} = 2,46$$

20. Myslíte si, že jsou Vaše schopnosti dostatečně využity?

Tabulka č. 20 – dostatečné využití schopností (1- ano zcela, 5 – vůbec nejsou využity)

možnost - počet	
1	9
2	14
3	10
4	3
5	1
Σ	84

Zdroj: vlastní

Na otázku č. 20 odpovědělo celkem 37 zaměstnanců.

$$\text{Koeficient (K)} = \frac{\Sigma \text{bodů}}{\text{počet odpovědí}} = \frac{84}{37} = 2,27$$

21. Myslíte si, že ze sebe při práci vydáváte to nejlepší?

Tabulka č. 21 – pracují zaměstnanci na maximum (1 – ano jistě, 5 – ne vůbec)

možnost - počet	
1	18
2	16
3	3
4	0
5	0
Σ	59

Zdroj: vlastní

Na otázku č. 21 odpovědělo celkem 37 zaměstnanců.

$$\text{Koeficient (K)} = \frac{\Sigma \text{bodů}}{\text{počet odpovědí}} = \frac{59}{37} = 1,59$$

22. Myslíte si, že by dodatečné finanční stimuly (odměny apod.) byly motivací pro Váš vyšší pracovní výkon?

Tabulka č. 22 – vliv dodatečných finančních stimulů na pracovní výkon (1 – ano ovlivní, 5 – vůbec neovlivní)

možnost - počet	
1	25
2	5
3	4
4	3
5	0
Σ	59

Zdroj: vlastní

Na otázku č. 22 odpovědělo celkem 37 zaměstnanců.

$$\text{Koeficient (K)} = \frac{\Sigma \text{bodů}}{\text{počet odpovědí}} = \frac{59}{37} = 1,59$$

23. Myslíte si, že by zvýšení Vašich pravomocí přispělo k lepšímu vykonávání Vaší práce?

Tabulka č. 23 – vliv zvýšení pravomocí na výkon práce (1 – ano jistě, 5 – vůbec ne)

možnost - počet	
1	11
2	6
3	13
4	5
5	2
Σ	92

Zdroj: vlastní

Na otázku č. 23 odpovědělo celkem 37 zaměstnanců.

$$\text{Koeficient (K)} = \frac{\Sigma \text{bodů}}{\text{počet odpovědí}} = \frac{92}{37} = 2,49$$

24. Jaký je Váš postoj k odpovědnosti?

Tabulka č. 24 – postoj k odpovědnosti (1 – chci odpovědnost, 5 – odpovědnost ne)

možnost - počet	
1	14
2	15
3	7
4	1
5	0
Σ	69

Zdroj: vlastní

Na otázku č. 24 odpovědělo celkem 37 zaměstnanců.

$$\text{Koeficient (K)} = \frac{\Sigma \text{bodů}}{\text{počet odpovědí}} = \frac{69}{37} = 1,87$$

25. Jaký je Váš vztah (postoj) k plnění pracovních povinností?

Tabulka č. 25 – postoj k plnění pracovních povinností (1 – samozřejmě plním, 5 – vůbec neplním)

možnost - počet	
1	12
2	17
3	6
4	1
5	1
Σ	73

Zdroj: vlastní

Na otázku č. 25 odpovědělo celkem 37 zaměstnanců

$$\text{Koeficient (K)} = \frac{\Sigma \text{bodů}}{\text{počet odpovědí}} = \frac{73}{37} = 1,97$$

26. Jste schopni pružně reagovat na změny?

Tabulka č. 26 – reakce na změny (1 – pružně reaguji, 5 – vůbec nereaguji)

možnost - počet	
1	16
2	18
3	3
4	0
5	0
Σ	61

Zdroj: vlastní

Na otázku č. 26 odpovědělo celkem 37 zaměstnanců.

$$\text{Koeficient (K)} = \frac{\Sigma \text{bodů}}{\text{počet odpovědí}} = \frac{61}{37} = 1,65$$

27. Jaké změny byste nejraději uvítali – vyberte pět možností z následující nabídky a seřadte je od 1-5

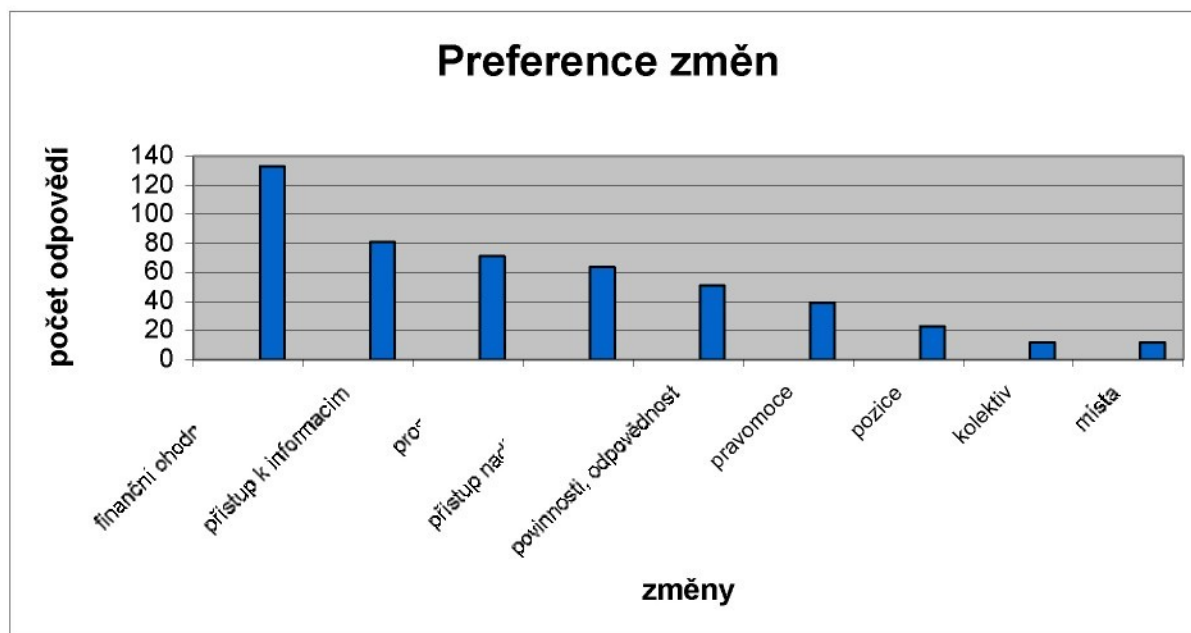
Tabulka č. 27 – preference změn (1 – max.(zcela uvítala)., 5 – min.(uvítala nejméně))

změny	
finanční ohodnocení	133
přístup k informacím	81
prostředí	71
přístup nadřízeného	64
povinnosti, odpovědnost	51
pravomoce	39
pozice	23
kolektiv	12
místa	12

Zdroj: vlastní

Na otázku č.27 odpovědělo celkem 34 zaměstnanců ze 37 dotazovaných.

Graf č. 4 – Preference změn



zdroj: vlastní

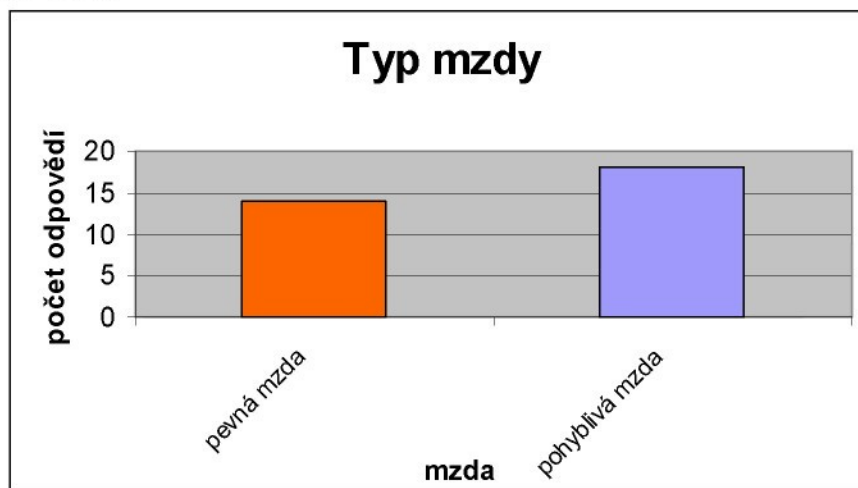
28. Jaký typ mzdy by Vám více vyhovoval?

Tabulka č. 28 – typ mzdy

možnost - počet	
pevná mzda	14
pohyblivá mzda	18
Σodpovědí	32

Zdroj: vlastní

Na otázku č. 28 odpovědělo celkem 32 zaměstnanců



Zdroj: vlastní

29. *Jaký typ pracovní doby by byl blíže Vaším představám? (vyberte a zakroužkujte)*

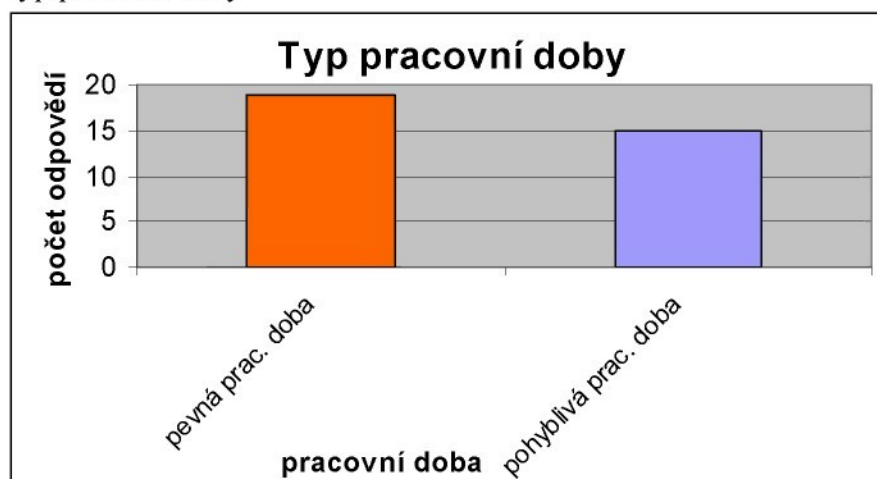
Tabulka č. 29 – typ pracovní doby

možnost - počet	
pevná pracovní doba	19
pohyblivá pracovní doba	15
Σ odpovědí	34

Zdroj: vlastní

Na otázku č. 29 odpovědělo celkem 34 zaměstnanců.

Graf č. 6 – typ pracovní doby



Zdroj: vlastní

30. Vyberte a seřaďte následující "pojmy" dle důležitosti, jakou pro Vás znamenají v životě ?

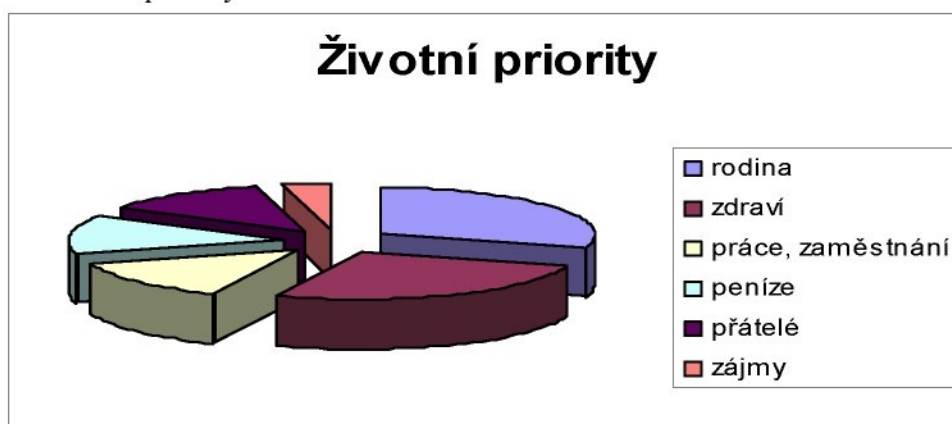
Tabulka č. 30 – životní priority (1 – max. důležitý, 5 – min. důležitý)

změny	
rodina	150
zdraví	137
práce, zaměstnání	73
peníze	66
přátelé	65
zájmy	19

Zdroj: vlastní

Na otázku č.30 odpovědělo celkem 34 zaměstnanců ze 34 dotazovaných.

Graf č. 7 – životní priority



Zdroj:vlastní

31. Vyberte z následující nabídky pět pojmů, které nejvíce odpovídají Vaší představě o ideálním životě a obodujte je od jedné do pět, dle důležitosti, jakou pro Vás mají

Tabulka č. 31 – pojmy a představa o ideálním životě (1 – max.důležitý, 5 – min důležitý)

změny	
zdraví	154
láska	85
spokojenost	58
šťěstí	52
bezpečí	39
úcta	37
úspěch	35
seberealizace	22
uznání	20
pohodlí	3

Zdroj: vlastní

Na otázku č.31 odpovědělo celkem 34 zaměstnanců ze 34 dotazovaných.



Zdroj: vlastní

Vyhodnocení dotazníku – část o firmě

32. V jaké roce byla firma založena?

Tabulka č. 32 – rok založení firmy

rok založení	
správně	chybně
16	18

Zdroj: vlastní

Na otázku č.32 odpovědělo celkem 34 zaměstnanců ze 37 dotazovaných.

Firma byla založena v roce **1988**

33. Víte kolik maloobchodních prodejen má firma Rasl a syn a.s.?

Tabulka č. 33 – počet maloobchodních prodejen

počet maloobchodních prodejen	
správně	chybně
22	12

Zdroj: vlastní

Na otázku č.33 odpovědělo celkem 34 zaměstnanců ze 37 dotazovaných.

Firma má celkem **7 maloobchodních prodejen**.

34. Ve kterých městech jsou umístěny prodejny firmy? (napište alespoň tři města)

Tabulka č. 34 – znalost míst, kde jsou umístěny maloobchodní prodejny

umístění maloobchodních prodejen	
správně	chybně
33	1

Zdroj: vlastní

Na otázku č.34 odpovědělo celkem 34 zaměstnanců ze 37 dotazovaných.

Firma má prodejny v **Liberci** (zde jsou tři), **Chrastava**, **Český Dub**, **Česká Kamenice**, **Frýdlant**.

35. Kolik myslíte, že má firma Rasl a syn a.s zaměstnanců?

Tabulka č. 35 – počet zaměstnanců firmy

počet zaměstnanců	
správně	chybně
14	20

Zdroj: vlastní

Na otázku č.35 odpovědělo celkem 34 zaměstnanců ze 37 dotazovaných.

Firma má přesně 60 zaměstnanců (správně tedy bylo zvolení rozmezí 50-70 zaměstnanců)

36. Vyjmenujte nejméně dvě značky, pro které je firma výhradní zástupce v ČR?

Tabulka č. 36 – znalost dvou značek, které jsou výhradně zastupovány

zastoupení značek	
správně	chybně
33	3

Zdroj: vlastní

Na otázku č.36 odpovědělo celkem 36 zaměstnanců ze 37 dotazovaných.

Firma je výhradním zástupcem pro **Philco, Jet air, Ariston, Indesit, White-Westinghouse** aj.**37. Napište alespoň dva významné odběratele firmy Rasl a syn a.s.?**

Tabulka č. 37 – znalost odběratelů firmy

odběratelé firmy	
správně	chybně
24	12

Zdroj: vlastní

Na otázku č.37 odpovědělo celkem 36 zaměstnanců ze 37 dotazovaných.

Významnými odběrateli firmy jsou např. **Makro, Tesco, Hypernova** aj.**38. Které značky firma Rasl a syn a.s. neservisuje? (uved'te prosím alespoň tři)**

Tabulka č. 38 – povědomí o značkách, které nejsou firma neservisuje

Neservisované značky	
správně	chybně
29	7

Zdroj: vlastní

Na otázku č.38 odpovědělo celkem 36 zaměstnanců ze 37 dotazovaných.

Firma neservisuje např. **Hyundai, Clatronic, Siemens, Thomson, Ardo, Miele, Philips** aj.

39. Znáte vedoucí jednotlivých oddělení?

Tabulka č. 39 – znalost vedoucích (pracovníků) jednotlivých oddělení

znalost osob ve vedení	
počet správně jmenovaných	počet odpovědí
6	20
5	7
4	1
3	1
2	4
1	0
0	3

Zdroj: vlastní

Na otázku č.39 odpovědělo celkem 36 zaměstnanců ze 37 dotazovaných.

Ekonomické odd.	ing Marie Hušková
Velkoobchodní odd. (ČR)	Ladislav Vavera
Velkoobchodní odd. (SR)	<i>zrušeno během vypracovávání (nezahrnuto do odpovědi)</i>
Maloobchodní odd.	Marie Šustrová
Servisní odd.	Zdeněk Pěnička
Referentka zahraničního obchodu	Jana Třešňáková
Správce sítě	Tomáš Menčík

39. Znáte další aktivity (firmy), které spojuje stejný majitel? (napište alespoň dva názvy)

Tabulka č. 40 – další aktivity firmy

dodatečné aktivity	
správně	chybně
28	8

Zdroj: vlastní

Na otázku č.40 odpovědělo celkem 36 zaměstnanců ze 37 dotazovaných.

Dalšími aktivitami jsou **Frýdlantské strojírny, Kopopodnik Frýdlant, L-Consult (letecká společnost).****40. Jak dlouho pracujete u firmy Rasl a syn a.s.?**

Tabulka č. 41 – doba působení ve firmě

délka pracovního poměru	
méně než 2 roky	8
2 – 4 roky	2
4 – 6 let	2
více než 6 let	25

Zdroj: vlastní

Na otázku č.41 odpovědělo celkem 37 zaměstnanců.

41. Jste?

Tabulka č. 42 – pohlaví

pohlaví	
muž	žena
11	26

Zdroj: vlastní

Na otázku č.41 odpovědělo celkem 37 zaměstnanců.

Zdroj: vlastní