

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomiky a managementu**

Chování zaměstnavatele v době ekonomické krize

Marta Kačerovská

**Bakalářská práce
2012**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Marta KAČEROVSKÁ**
Osobní číslo: **E08143**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Název tématu: **Chování zaměstnavatele v době ekonomické krize**
Zadávací katedra: **Ústav ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování:

Úvod

1. Co jsme vlastně v poslední době prožili
2. Chování zaměstnavatele v době krize
3. Vliv ekonomické krize na zaměstnance
4. A co dál?

Závěr

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Grada Publishing a.s., 2007. 789 str.
BELLAMY, F. J., FRED M. Velká finanční krize: příčiny a následky. Grimmus, 2009. 156 str.
DYTRT, Z. Efektivnost inovací. CPRESS Brno, 2009
FASSMANN, M. Českomoravská konfederace odborových svazů, Pokračující české reformy a nastupující světová ekonomická krize. Sondy, 2008. 162 str.
KAŠPAROVÁ, J., JELÍNEK, M. Další etapa ekonomické krize v ČR - krize veřejných rozpočtů. Sondy, 2009. 55 str.
KISLINGEROVÁ, E. Podnik v čase krize. Grada Publishing a.s., 2009. 208 str.
MACHÁČEK, J. Mistři světa amoleta: průvodce globální krizí a českou politickou krajinou. Respekt Publishing, 2009. 268 str.
RIEGEL, K. Ekonomická psychologie. Grada Publishing a.s., 2007. 247 str.
ŠAFRÁNEK, L. Světlo na konci tunelu: úvahy nad příčinami, následky a překonáváním ekonomické krize. Orego, 2009. 63 str.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Zdeněk Dytrt, CSc.
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 22. června 2011

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2012


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 30. června 2011

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako Školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 28. 5. 2012

Marta Kačerovská

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce panu doc. Ing. Z. Dytrtovi, CSc. - za jeho odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce a pracovníkům společnosti Eni Česká republika, s.r.o. za spolupráci při dotazníkovém šetření jako podkladu k tématu této práce.

ANOTACE

Bakalářská práce je věnována problematice současné ekonomické krize ve vztahu k podniku jako zaměstnavateli, jeho reakcím a úsporným opatřením, jež se citelně dotýkají zaměstnanců. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy týkající se finanční krize, jejího vzniku a průběhu. Praktická část práce je již konkrétně zaměřena na modelové postupy, k nimž se zaměstnavatelé – konkrétně společnost Eni Česká republika, s.r.o. v nastalé krizové situaci uchýlili. V této části využijeme vedle známých statistik a průzkumů i dotazníkovou metodu. Tato práce by tedy měla být jakousi analýzou dopadů finanční krize na zaměstnavatele a jejich zaměstnance.

KLÍČOVÁ SLOVA

chování zaměstnavatele, finanční – ekonomická krize, zaměstnanec, management, proces, dotazník

TITLE

Employer's conduct in times of economic crisis

ANNOTATION

The Bachelor Thesis is devoted to problem of the current economic crisis in relation to a company as an employer, his reaction and austerity measures, which significantly relate to employees. In the theoretical section are explained the basic concepts relative to the financial crisis, its origin and progression. Practical part is already specifically focused on model procedures to which employers - namely Eni Czech Republic , s.r.o in this crisis resorted to. In this section we will use in addition to well-known statistics and surveys the questionnaire between employees mainly of petrol stations as well. This work should be a kind of analysis of the impact of financial crisis on the employer and their employees.

KEYWORDS

Employer's conduct, Financial – economic crisis, Employee, Management, Process, Questionnaire

SEZNAM TABULEK

| | |
|---|----|
| Tabulka 1: Chronologický přehled počátečních událostí směřujících k finanční krizi | 8 |
| Tabulka 2: Nejposkytovanější benefity poskytované firmami v roce 2010 a 2011 v % | 15 |
| Tabulka 3: Odpovědi na otázku: Setkal/a jste se v posledních 12 měsících osobně s neetickým chováním v podnikání? Pokud ano, jak často? | 20 |
| Tabulka 4: Odpovědi na otázku: Jak si myslíte, že se změnila úroveň etiky v podnikání v ČR za poslední tři roky? | 21 |
| Tabulka 5: Index trhu práce v ČR (%) | 25 |
| Tabulka 6: Hodnoty indexu nákupních manažerů ve výrobní sféře | 34 |

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|--|----|
| Obrázek 1: Logika vzniku a vývoje světové finanční krize | 6 |
| Obrázek 2: 100 nejvýznamnějších firem - Ročník 2011 | 11 |

SEZNAM GRAFŮ

| | |
|--|----|
| Graf 1: Roční přírůstky světového exportu, světového HDP a světová inflace (v %) | 7 |
| Graf 2: Vývoj tržeb v průmyslu ČR | 10 |
| Graf 3: Mezinárodní index průmyslové výroby v ČR (%) | 10 |
| Graf 4: Otázka pro zaměstnavatele - chystáte se v roce 2012 přijímat nové zaměstnance? | 13 |
| Graf 5: Spokojenost zaměstnanců (6 oblastí) v rámci celé divize Eni Refining&Marketing po celém světě v roce 2011 vs. 2008 | 18 |
| Graf 6: Vývoj hodnot indexu CPI v České republice v letech 1997–2010 | 21 |
| Graf 7: Domníváte se, že Vaše finanční ohodnocení/odměna odpovídá Vaším pracovním výkonům? | 27 |
| Graf 8: Plánujete v letoším roce zvýšit plat/mzdu zaměstnancům? | 27 |
| Graf 9: Cítíte se být loajální vůči svému zaměstnavateli? | 28 |
| Graf 10: Otázka pro zaměstnance - domníváte se, že finanční krize snížila Vaši celkovou spokojenost na pracovišti? | 29 |
| Graf 11: Otázka pro manažery a vedoucí provozoven – zaznamenali jste v době finanční krize zhoršení konkurenční pozice Vaší společnosti/značky na českém trhu? | 31 |
| Graf 12: Vývoj podílu nejvýznamnějších peněž. vydání (Kč na osobu, vybr. soc. skupiny, 2007-2011) | 35 |

SEZNAM ZKRATEK

| | |
|--------|--|
| CPI | Corruption Perception Index – Index vnímání korupce |
| ČNB | Česká národní banka |
| ČR | Česká republika |
| ČSÚ | Český statistický úřad |
| DPP | Dohoda o provedení práce |
| EU27 | Evropská unie |
| HDP | Hrubý domácí produkt |
| OSSZ | Okresní správa sociálního zabezpečení |
| PHM | Pohonné hmoty |
| PIGS | Země latinského pobřeží (Portugalsko, Itálie, Řecko, Španělsko) |
| PMI | Výrobní index nákupních manažerů - odráží současné ekonomické podmínky v českém výrobním sektoru |
| s.r.o. | Společnost s ručením omezeným |
| VIP | Very important person – významná osoba, klient |
| USA | Spojené státy americké |

OBSAH

| | |
|--|-----------|
| 1. CO JSME VLASTNĚ V POSLEDNÍ DOBĚ PROŽILI | 5 |
| 1.1. KRIZE JAKO SOUČÁST EKONOMICKÉHO ŽIVOTA | 5 |
| 1.2. ETAPY FINANČNÍ KRIZE..... | 5 |
| 1.3. FINANČNÍ KRIZE NA DEVIZOVÉM TRHU | 6 |
| 1.4. BANKY MÁLO PŮJČUJÍ..... | 8 |
| 1.5. DEVASTACE PRŮMYSLOVÉ PRODUKCE – ČESKÉ VÝROBNÍ PODNIKY ZASAŽENY NEJVÍCE | 9 |
| 2. CHOVÁNÍ ZAMĚSTNAVATELE V DOBĚ KRIZE..... | 11 |
| 2.1. MODELOVÉ REAKCE PODNIKU NA KRIZI A KONKRÉTNÍ POSTUPY V NADNÁRODNÍ SPOLEČNOSTI – ENI ČESKÁ REPUBLIKA, S.R.O..... | 11 |
| 2.1.1. Pokles ziskovosti | 11 |
| 2.1.2. Snižování nákladů na provoz společnosti..... | 12 |
| 2.1.3. Stagnace mezd a benefitů | 14 |
| 2.1.4. Vzdělávání zaměstnanců | 15 |
| 2.2. CHOVÁNÍ MANAŽERŮ V DOBĚ KRIZE | 16 |
| 2.3. PODNIKOVÁ ETIKA | 18 |
| 2.4. ZAMĚSTNAVATELE SNIŽUJÍ MZDOVÉ NÁKLADY, JAK JEN TO JDE..... | 21 |
| 3. VLIV EKONOMICKÉ KRIZE NA ZAMĚSTNANCE..... | 24 |
| 3.1. NEZAMĚSTNANOST EUROZÓNY | 24 |
| 3.2. NEZAMĚSTNANOST V ČR (VIZ PŘÍLOHA D) | 24 |
| 3.3. KRIZE OČIMA ZAMĚSTNANCŮ | 25 |
| 3.3.1. Jak to vidí v Eni ČR..... | 26 |
| 4. A CO DÁL? | 30 |
| 4.1. STRATEGIE SPOLEČNOSTI ENI ČESKÁ REPUBLIKA, S.R.O. | 30 |
| 4.1.1. Změny ve výkonnosti a v konkurenční pozici..... | 31 |
| 4.1.2. Strategie..... | 32 |
| 4.2. MAKROEKONOMICKÝ POHLED - PŘICHÁZÍ DALŠÍ HOSPODÁŘSKÁ RECESE? | 33 |
| 4.2.1. Zotavení domácností?! | 34 |
| 4.3. KRIZE JAKO PŘÍLEŽITOST | 36 |
| POUŽITÁ LITERATURA | 40 |
| SEZNAM PŘÍLOH..... | 42 |

ÚVOD

Cílem této bakalářské práce je zhodnocení současné ekonomické krize ve vztahu k podniku jako zaměstnavateli, jeho reakcí na vzniklou nepříznivou situaci a zároveň zde poukážeme na významný vliv úsporných opatření na nejdůležitější pracovní kapitál – zaměstnance.

V první části práce se zaměříme na obecné otázky související se světovou finanční krizí. Tato teoretická část objasňuje pojem finanční krize a její vznik, počátky a průběh. Obsahuje základní i makroekonomické informace potřebné k celkovému vysvětlení vazeb, souvislostí a příčin proběhlých změn v hospodaření celých ekonomik i jednotlivých podniků. Charakterizujeme zde krizi jako problém dnešní doby a vymezujeme důležité faktory, které vedly k různým krokům podnikatelských subjektů a ještě různějším dopadům na jejich zaměstnance.

Druhá část se již konkrétně zaměřuje na modelové postupy, k nimž se zaměstnavatelé v nastalé krizové situaci uchýlili a na konkrétním podniku – společnosti Eni Česká republika, s.r.o. popisuje současný stav a možná řešení vedoucí mimo jiné ke zvýšení výkonnosti a efektivitě procesů v podniku v době krize. Bakalářská práce není přímo dogmatickým klíčem jak správně nastavit a zvolit strategii k zajištění plynulého chodu každé jednotlivé společnosti v krizi, neboť každá má svá specifika dle její struktury a zaměření, ale budeme se zde snažit zobecnit reakce managementu v porovnání s procesy a postupy ve společnosti Eni Česká republika, s.r.o. Pokusíme se zhodnotit tyto reakce jednak na celkové snižování nákladů společnosti, ale i na dílčí úsporu kapitálu zejména ve vztahu k lidským zdrojům.

Další kapitola se věnuje obdobným tématům ale tentokrát více ve vztahu k zaměstnancům. Porovnáme celkové zvýšení nezaměstnanosti vlivem ekonomické krize, ale podíváme se i na to, jak krizi vnímají konkrétně zaměstnanci jak centrály společnosti, tak pracovníci čerpacích stanic, jež společnost Eni Česká republika, s.r.o. pronajímá svým smluvním partnerům – nájemcům – vedoucím maloobchodních provozoven. V této části využijeme vedle známých statistik a průzkumů i dotazníkovou metodu směřující k pracovníkům na centrále i na čerpacích stanicích, abychom získali jasnou představu o současných postojích a (ne)spokojenosti zaměstnanců vůči jejich zaměstnavateli a společnosti.

V poslední části se pokusíme zhodnotit, jak situace aktuálně vypadá a mimo jiné nastínit aktuální strategii společnosti Eni Česká republika, s.r.o. – tzn. jaké kroky plánuje podnik uskutečnit, aby se alespoň „vrátil do svého původního stavu“. Klíčovou otázkou zde bude, co si ekonomiky, podniky i zaměstnanci vůbec odnesou z těchto kritických let? Tato práce

by tedy měla být jakousi analýzou dopadů finanční krize na zaměstnavatele a jejich zaměstnance a měla by zobecnit přístupy a reakce, k nimž se zaměstnavatelé v době krize uchylují a uchýlili, jak to všechno vnímají jejich zaměstnanci a jaká jsou reálná východiska podniku z krize.

1. CO JSME VLASTNĚ V POSLEDNÍ DOBĚ PROŽILI

1.1. Krize jako součást ekonomického života

Když se k nám na podzim roku 2008 dostaly zprávy o tom, co se děje v USA a na světových finančních trzích, jistě si většina z nás říkala, jak se něco takového asi projeví u nás. A bylo docela jasné, že se to projeví velmi rychle a razantně. Přesto se stále můžeme setkat s tím, že velká část Čechů nevěří, že nějaká krize vůbec existuje - někteří jsou si skoro jisti, že to vše je jen velká mediální bublina a snaha podnikatelů jak snižovat mzdy zaměstnancům. A jak je to tedy doopravdy? Jak to všechno začalo a co se to vlastně v uplynulých letech dělo?

Roky 2007, 2008 a 2009 se zcela jistě zapíší do dějin světové ekonomiky jako časy první opravdu globální hospodářské krize. Dnes ještě neumíme docenit její velikost, hloubku a novost, ale asi již všichni cítíme, že se zrodila ekonomická recese s vlastnostmi počítačového viru – je neobyčejně nápaditá, adaptibilní a vysoce inovativní.

Z hlediska podniku působícího v prostředí nové ekonomiky a v prostředí moderní, vyspělé a bohaté spotřebitelské společnosti ukázalo období let 2007 – 2009 naprosto nové (či možná staronové) pohledy na mnoho otázek – mimo jiné například na problematiku vlastních a cizích zdrojů, na otázky řízení rizik, zajištění proti rizikům, na celou oblast cash flow a práci s peněžními toky.¹⁰

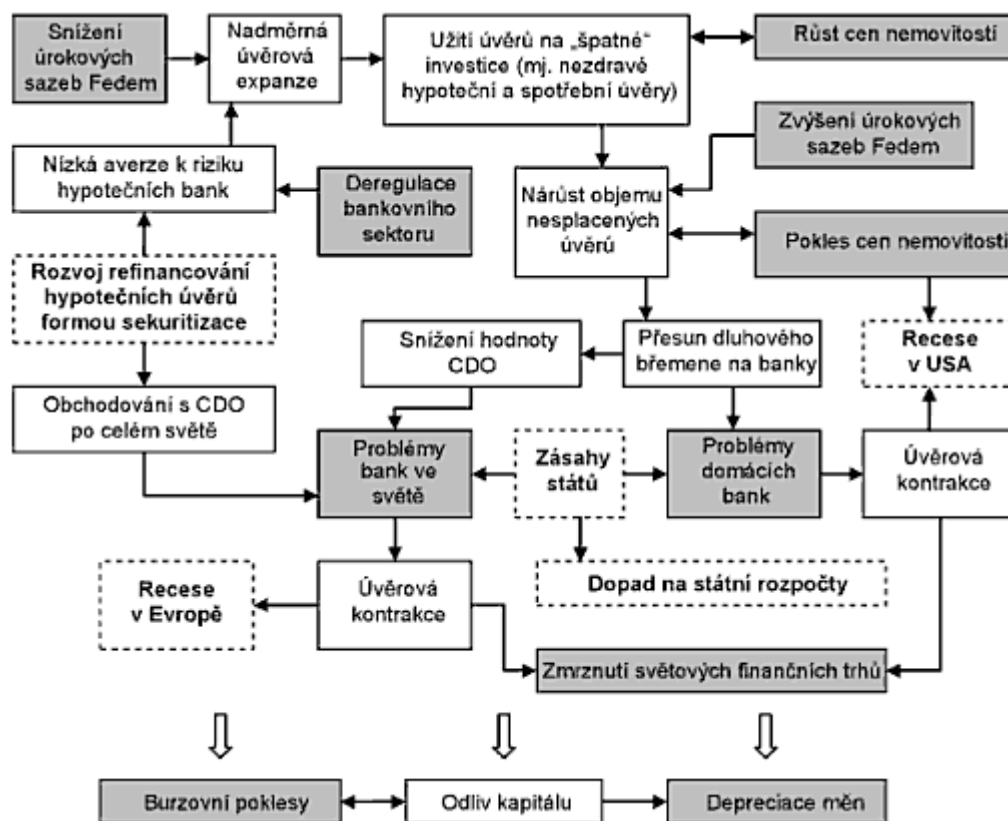
1.2. Etapy finanční krize¹¹

Krize, kterou jsme poprvé zaznamenali v roce 2007 již měla několik vln. Vlastně proběhlo několik na sobě nezávislých krizí, neboť ta poslední již nemá zhora nic společného s americkými hypotékami. Zkusme si ty krize tedy zrekapitulovat (viz Obrázek 1).

Nejprve přišla americká hypoteční krize, která následně přerostla v bankovní krizi v letech 2007 - 2008 v hlavních vyspělých zemích Západu. Obavy bank z rizika protistrany vedly ke zhroutilí mezibankovního trhu a také k výraznému omezení nově poskytovaných úvěrů. Úvěrová dieta způsobila světovou hospodářskou recesi. Další fáze krize se nenápadně ohlásila na podzim 2009, kdy tehdy nová řecká vláda přišla s velkým objevem - našla závažné diskrepance v národním účetnictví. Po dlouhých měsících přešlapování na místě a lamentování na zlé spekulanty se Evropská unie v květnu 2010 konečně odhodlala k řešení. Bohužel bylo polovičaté a chybně koncipované, stejně jako všechna následující.

Tato čtvrtá krize postihla kromě Řecka také Irsko, Portugalsko a Španělsko. Všechny tyto okrajové země eurozóny nasály po přijetí eura levné úvěry jako houby. Levné úvěry poskytly zdání prosperity na pár let. Úvěrové bubliny splaskly a s nimi iluze prosperity a zaměstnanosti.

V průběhu roku 2011 se problémy zemí PIGS prohlubovaly. Zároveň obracely pozornost na další, hlubší problémy Evropy: Jak jsou na tom francouzské banky s rizikovou expozicí vůči problémovým státům? Dokáže Itálie stále žonglovat se svým dlouhodobě gigantickým státním dluhem? A co Belgie, předlužená země bez skutečné vlády? A je vůbec Německo tak silné, aby dokázalo splatit dluh převyšující 80 procent HDP a navíc ještě zachraňovat problémové evropské sousedy jak na běžícím pásu? Tyto znepokojivé otázky během léta až podzimu 2011 přerostly v další vlnu paniky. Ta byla zesílena neschopností vůdčích evropských činitelů chápat podstatu problému.



Obrázek 1: Logika vzniku a vývoje světové finanční krize

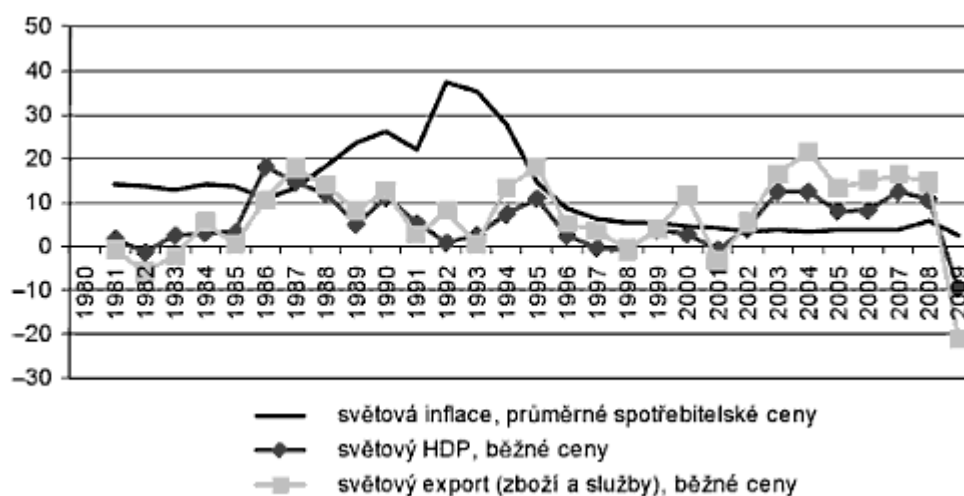
Zdroj: [8]

1.3. Finanční krize na devizovém trhu

Světová finanční krize je ekonomy řazena do tzv. systematických krizí, které představují kombinaci dluhových, bankovních a měnových problémů. Liší se tak od finančních krizí, které představují pouze jeden typ problému. Mezinárodní měnový

fond definuje systematické krize jako: ”potenciálně vážné poruchy finančních trhů, které tím, že narušují efektivní fungování trhů, mohou mít velké nepříznivé dopady na reálnou ekonomiku.“⁸

Konkrétně to tedy znamenalo, že v letech 2007 – 2009 ve Spojených státech došlo k významné finanční krizi (bankrotu několika velkých hypotečních a investičních bank, burzovnímu poklesu, odlivu kapitálu a znehodnocení měny). Země rovněž zaznamenala relativně velký pokles domácí poptávky, mj. v důsledku snížení spotřeby kvůli velkému zadlužení domácností a delší recesi. Kvůli rychlejšímu poklesu světového exportu zboží a služeb došlo rovněž ke snížení jeho podílu na světovém hrubém domácím produktu (viz Graf 1).



Graf 1: Roční přírůstky světového exportu, světového HDP a světová inflace (v %)

Zdroj: [8]

Zmiňovanou krizi pak odstartovaly problémy na hypotečním trhu²⁵ ve Spojených státech - hypoteční agentury Freddie Mac a Fannie Mae se tehdy dostaly do vážných problémů, spolu se zvýšením úrokových sazeb a jiných nákladů začal výrazně narůstat i počet opožděných plateb či propadlých zástav. Přibývalo tím zadlužených nemovitostí, které si majitel nemohl dovolit splácet. Vedle toho krize dále pokračovala pádem renomovaných investičních bank na Wall Street - například úpadek investiční banky Lehman Brother (banky s téměř stošedesátiletou historií) způsobil pád akciových trhů po celém světě a silně otřásl důvěrou ve stabilitu dalších finančních institucí (viz Tabulka 1). Také největší americká spořitelna Washington Mutual se zasloužila o vůbec největší krach v historii bankovního sektoru USA.

Tabulka 1: Chronologický přehled počátečních událostí směřujících k finanční krizi

| | |
|-----------|---|
| 16.3.2008 | Investiční banka Bear Stearns koupila JPMorgan Chase & Co. Pád IndyMac představuje třetí největší bankovní krach v poválečné historii USA. |
| 15.9.2008 | Banka Lehman Brothers zažádala o ochranu před věřiteli kvůli své špatné likviditní situaci. |
| 15.9.2008 | Americká druhá největší banka Bank of America schválila převzetí banky Merrill Lynch. |
| 16.9.2008 | AIG získala úvěr 85 miliard dolarů od Fedu. |
| 22.9.2008 | Svůj plán na nákup 10 - 20 procent akcií Morgan Stanley oznámila největší japonská banka Mitsubishi UFJ Financial Group. |
| 24.9.2008 | Do banky Goldman Sachs se rozhodl investovat své peníze miliardář Warren Buffett. |
| 26.9.2008 | Americká vláda uzavřela největší domácí spořitelnu Washington Mutual. |
| 29.9.2008 | Šestou největší americkou banku Wachovia získala největší americká finanční skupina Citigroup. Později byla tato dohoda odvolána a Wachovii nakonec získala za 15,1 miliardy dolarů konkurenční banka Wells Fargo |

Zdroj: [25]

1.4. Banky málo půjčují

Třetině malých a středně velkých firem v eurozóně se stále hůře shánějí úvěry než na začátku roku 2009. Celý úvěr tak, jak požadovaly, dostalo 60 procent podniků. V půjčkách od bank jsou na tom hůře větší firmy než ty menší, ale celkově situace postihla spíše malé podniky, které jsou proto také pesimističtější. Hlavním důvodem pro závěr, že se úvěrová dostupnost zhoršila, je pro polovinu firem slabá ekonomika. Třetina z nich si také stěžuje na to, že banky zvýšily náklady mimo úroků a hlavně zpřísnily požadavky na ručení. Situace na trhu s úvěry je proti průměru horší ve Španělsku a mírně lepší v Německu a jak se dalo očekávat, nejvíce postižený je nedostatkem úvěrů průmyslový sektor.²³

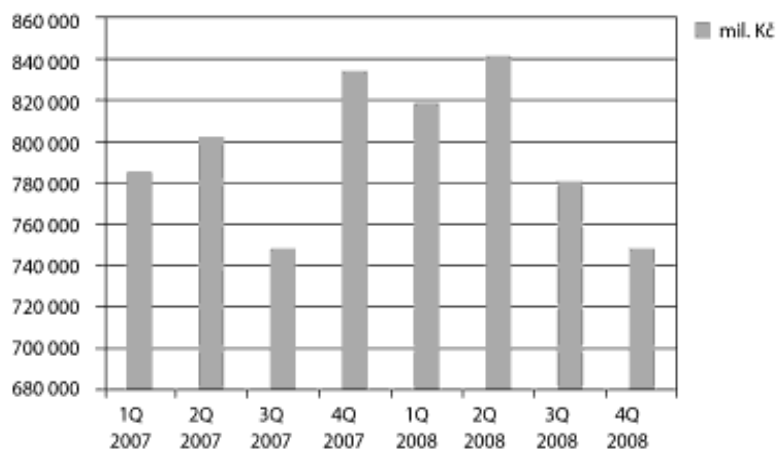
I odboráři a zaměstnavatelé v ČR označili nedostatek úvěrů poskytovaných bankami na provoz firem za jeden z významných problémů při cestě z krize – banky neposkytují firmám provozní úvěry a navíc tyto úvěry zdražily. Zvedá se druhotná platební neschopnost. V současnosti je rozdíl mezi úrovní sazeb ČNB (za které si banky půjčují mezi sebou) a sazbami komerčních bank 4,35 procentního bodu. Rozdíl je tak jeden z největších od eskalace hospodářské krize. Financování je skutečně problém ekonomiky (samozřejmě ne jediný), ale tento stav bohužel ukazuje, že vláda neřídí banky.

1.5. Devastace průmyslové produkce – české výrobní podniky zasaženy nejvíce

Před recesí byla hlavním problémem průmyslových podniků především nedostatečná nabídka pracovních sil v potřebné kvalifikační a profesní struktuře. Dále to byly nízká pružnost trhu práce, rychle rostoucí ceny energetických vstupů, vysoká administrativní náročnost, nepřiměřené nároky v oblasti ekologie a volatilita české měny, které ovlivňovaly hospodářské výsledky exportérů. Recese však změnila strukturu problémů zatěžujících průmysl. V současné době jde zejména o problémy typu ztráty zakázek, nízké využití výrobních kapacit, zhoršený přístup k financím, stoupla nejistota, nestabilita, platební nekázeň a snížila se vymahatelnost závazků. Seznamme se nyní s několika čísly, která vyplývají z průzkumu, který provedl Svaz průmyslu a dopravy mezi svými 1600 členskými firmami:¹⁷

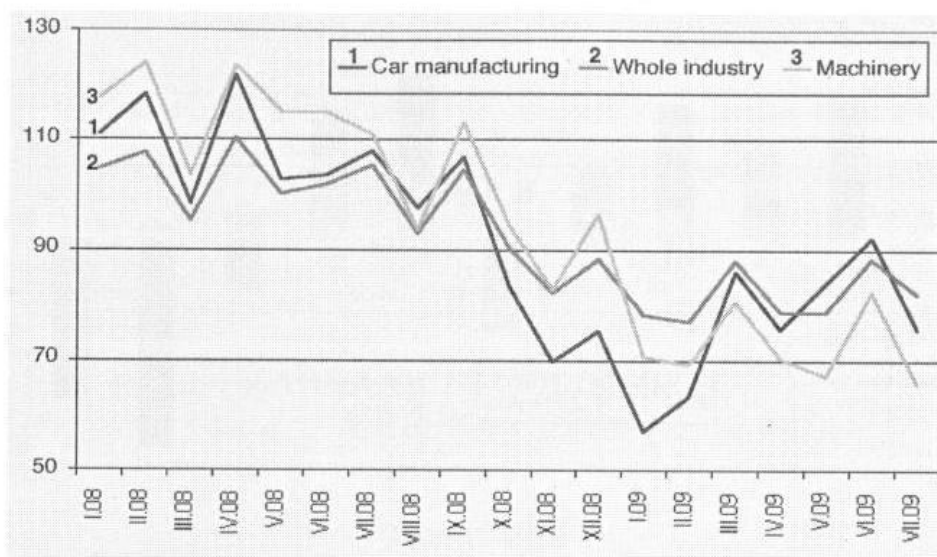
- na 100% jsou využity kapacity v 10% firmách;
- očekávaný pokles zakázek firem ve třetím čtvrtletí 2009 ve srovnání se třetím čtvrtletím 2008 – 31% podniků vykazuje pokles zakázek mezi 31 až 50%;
- strategické kroky zvažované firmami v příštích 12 letech – 5% firem se obává, že bude nuceno ukončit výrobu, 7% uvažuje o převodu výroby do zahraničí, 13% o prodeji části podniku a 21% o spojení s dalším podnikatelským subjektem;
- 78% procent firem od příchodu recese snižovalo počet svých zaměstnanců;
- 65% firem vidí zhoršení v přístupu k úvěrům a podle 84% firem se zhoršila platební morálka.

Vývoj průmyslové produkce v posledním čtvrtletí roku 2008 a v prvních měsících roku 2009 byl opravdu velmi alarmující a propad byl nesporně největším snížením výroby v dosavadních dějinách ČR (viz Graf 2, Graf 3).¹⁰



Graf 2: Vývoj tržeb v průmyslu ČR

Zdroj: [10]



Graf 3: Mezinárodní index průmyslové výroby v ČR (%)

Zdroj: [17]

2. CHOVÁNÍ ZAMĚSTNAVATELE V DOBĚ KRIZE

2.1. Modelové reakce podniku na krizi a konkrétní postupy v nadnárodní společnosti – Eni Česká republika, s.r.o.

Eni Česká republika, s.r.o. (dále jen Eni ČR) je obchodní společnost vlastněná mateřskou společností Eni S.p.A. sídlící v Itálii. Na českém trhu působí od svého založení v roce 1991 (viz Příloha A). Zaměstnává vysoce kvalifikované odborníky a jako petrolejářská společnost podniká v oblastech rafinace, distribuce i prodeje. Eni ČR jako zpracovatel zajišťuje nákup surové ropy a produkci finálních výrobků dle velikosti podílu Eni S.p.A. v České rafinérské. Společnost je schopna nabídnout individuální, kvalitní řešení pro velkoodběratele i koncové spotřebitele v České republice i v zahraničí prostřednictvím moderní výroby a logistického zázemí pro pohonné hmoty, maziva a speciální produkty. Je také provozovatelem sítě čerpacích stanic, kde vedle vylepšených PHM nabízí ve svých prodejnách širokou a kvalitní nabídku produktů a služeb – vše v duchu italské kultury.

2.1.1. Pokles ziskovosti

Jak jsme již uvedli, společnost Eni ČR je významnou petrolejářskou společností s dlouholetou tradicí na českém trhu. V současné době má 116 zaměstnanců, jež tvoří zejména THP. Ačkoli se již několik let společnost umísťuje na nejvyšších příčkách ankety TOP100 společností v ČR (viz Obrázek 2), ani jí se nevyhnuly problémy způsobené finanční krizí.

100 NEJVÝZNAMNĚJŠÍCH FIREM - ROČNÍK 2011

| Pořadí | Logo | Společnost | Tržby 2010 v tis. Kč | Tržby 2009 v tis. Kč | Kraj |
|--------|---|---|----------------------|----------------------|----------------------|
| 1. |  | ŠKODA AUTO a.s. | 220 005 000 | 1 000 000 | Středočeský kraj |
| 2. |  | ČEZ, a.s. | 198 848 000 | - | Hlavní město Praha |
| 3. |  | RWE Transgas, a.s. | 118 309 691 | - | Hlavní město Praha |
| 4. |  | FOXCONN CZ s.r.o. | 110 190 407 | - | Pardubický kraj |
| 5. |  | AGROFERT HOLDING, a.s. | 92 139 875 | - | Hlavní město Praha |
| 6. |  | UNIPETROL, a.s. | 85 967 000 | - | Hlavní město Praha |
| 7. |  | MORAVIA STEEL a.s. | 57 653 969 | - | Moravskoslezský kraj |
| 8. |  | Telefónica Czech Republic, a.s. | 55 712 000 | - | Hlavní město Praha |
| 9. |  | ČEPRO, a.s. | 50 120 910 | - | Hlavní město Praha |
| 10. |  | ENI Česká republika, s.r.o. | 44 946 533 | - | Hlavní město Praha |
| 11. |  | Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech, s.r.o. | 44 715 373 | - | Středočeský kraj |
| 12. |  | OKD, a.s. | 44 159 788 | - | Moravskoslezský kraj |
| 13. |  | Panasonic AVC Networks Czech, s.r.o. | 42 599 000 | - | Píseňský kraj |
| 14. |  | ALPIQ ENERGY SE | 42 517 236 | - | Hlavní město Praha |
| 15. |  | České dráhy, a.s. | 41 000 382 | - | Hlavní město Praha |
| 16. |  | Shell Czech Republic a.s. | 39 996 831 | - | Hlavní město Praha |
| 17. |  | AHOLD Czech Republic, a.s. | 39 996 831 | - | Jihomoravský kraj |
| 18. |  | TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY, a.s. | 32 454 188 | - | Moravskoslezský kraj |
| 19. |  | MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o. | 31 587 523 | - | Hlavní město Praha |
| 20. |  | BOSCH Group ČR | 30 072 000 | - | Hlavní město Praha |
| 21. |  | SIEMENS Group ČR | 29 862 760 | - | Hlavní město Praha |
| 22. |  | ArcelorMittal Ostrava a.s. | 28 471 426 | - | Moravskoslezský kraj |
| 23. |  | T-Mobile Czech Republic a.s. | 28 048 613 | - | Hlavní město Praha |
| 24. |  | OMV Česká republika, s.r.o. | 27 735 926 | - | Hlavní město Praha |
| 25. |  | EUROVIA CS a.s. | 27 589 848 | - | Hlavní město Praha |

Obrázek 2: 100 nejvýznamnějších firem - Ročník 2011

Zdroj: www.czechtop.cz

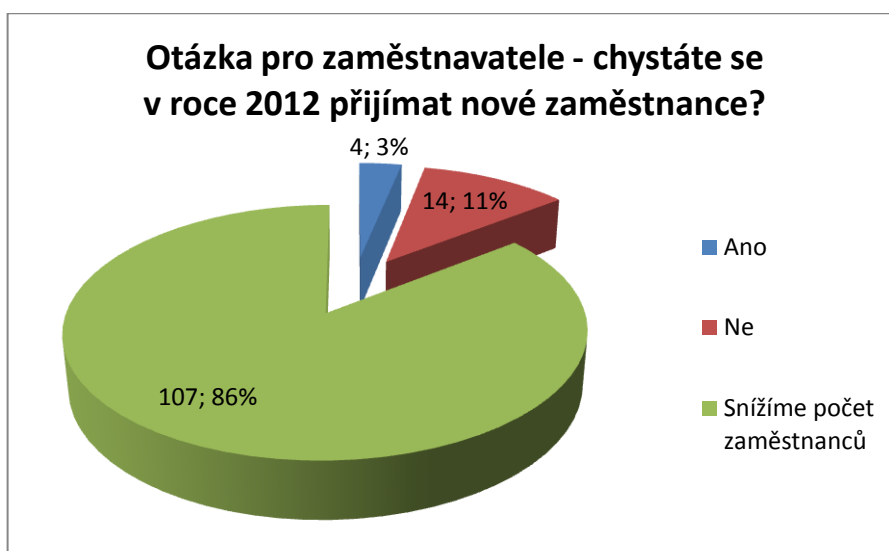
Globální propad ekonomiky se samozřejmě negativním způsobem odrazil i v hospodářských výsledcích společnosti Eni ČR (viz Příloha B). Jako společný jmenovatel odrazu krize označila firma pokles ziskovosti. Společnost se mimo jiné domnívá, že současný pokles ekonomiky negativním způsobem zasáhl trh v oblasti fúzí a akvizic (např. nákup nových čerpacích stanic apod.). Poklesl tak počet uskutečněných transakcí. Hlavním důvodem případného nezájmu o fúze a akvizice je omezená dostupnost finančních zdrojů. Eni ČR za obecně vhodnou strategii shledává financovat akvizice dluhovým kapitálem. Dalším problémem je platební morálka partnerů společnosti, domácích i zahraničních. Schopnost podniků splácet je nejčastěji ovlivňována příjmem a výdejem peněžních prostředků, objemy prodeje a přístupem k financování.

V roce 2007, tedy před začátkem světové krize společnost podnikla významná obchodní rozhodnutí – investice – nakoupila čerpací stanice a aktivity bývalé společnosti ESSO a také významný podíl v České rafinérské. A ačkoli se původně tyto aktivity jevily jako největší „úspěchy“ společnosti za posledních pár let, právě teď – v době krize – se zdají jako největší břemeno, s nímž se společnost potýká. Velké investice, finanční krize a stále rostoucí cena pohonných hmot zapříčinily, že i tato úspěšná nadnárodní společnost musela začít jednat a začala snižovat náklady – a to se tak jako u jiných společností čelících krizové situaci dnešní doby dotklo mimo jiné lidského kapitálu.

Nutno podotknout, že společnost nebyla nucena nebo se spíše nechtěla uchýlit k tak radikálním opatřením jako je propouštění jednotlivých zaměstnanců či dokonce k hromadnému propouštění, ale i tak citelně zvýšila tlak na manažery a všeobecně na pracovníky ve smyslu maximálního snižování nákladů – šetření.

2.1.2. Snižování nákladů na provoz společnosti

Z průzkumu mezi nájemci provozoven společnosti Eni ČR bohužel stále vyplývá, že i nadále se chystají zaměstnance spíše propouštět, než přijímat. Nárůst počtu zaměstnanců předpokládají 3 procenta, snížení jedenáct procent a 86 procent nájemců neočekává žádné změny. Stále tedy trvá trend, že podnikatelé jsou pod velkým tlakem, snižují náklady a musí prodávat více s menším počtem zaměstnanců (viz Graf 4).



Graf 4: Otázka pro zaměstnavatele - chystáte se v roce 2012 přijímat nové zaměstnance?

Zdroj: vlastní zpracování

Ačkoli, jak bylo zmíněno, nedošlo na centrále Eni ČR k propouštění zaměstnanců v důsledku finanční krize, první náklady, které vedení zredukovalo či úplně zrušilo, se týkaly právě lidských zdrojů – vedle benefitů, jejichž využívání si přiblížíme v dalším textu i ve vztahu k pracovním procesům došlo k mnoha změnám - společnost samozřejmě snížila požadavky na nové pracovníky, nevytvářely se nové pracovní pozice, ale zvýšila se i kontrola a požadavky na maximální vytiženost stávajících zaměstnanců – záměrem bylo např. snížení vysokých nákladů za outsourcované služby – je otázkou, zda tím pak neutrpěla efektivita práce kmenových zaměstnanců. Naprosto se také odbouralo zaměstnávání brigádníků, spolupráce s personálními agenturami (logicky nyní není třeba platit provize za recruitment, protože opravdu není problém s nedostatkem kandidátů), nově nastupivší mají nyní vždy pracovní poměr na dobu určitou – v minulosti měli všichni zaměstnanci poměr na dobu neurčitou a postupem času došlo i k pozastavení veškerých investic na zdokonalování technického vybavení nejen kancelářských prostor, IT technologií, knowhow, marketingových aktivit, ale i investic do sponzoringu či jakékoli motivace zaměstnanců – nejen ve smyslu finančním, ale bohužel i ve smyslu psychologickém – např. teambuildingové akce, povzbuzení, pochválení managementem v době zvýšené pracovní zátěže kladené na všechny zaměstnance apod.

Společnost se v současné době také potýká s nižším odběrem pohonných hmot malými zákazníky, což je dalším jevem směřujícím k „utažení opasků“ ve společnosti. A bohužel tento trend bude určitě pokračovat a další snižování nákladů na všech frontách se nevyhne ani společnosti Eni ČR, ani dalším podnikatelským subjektům.

2.1.3. Stagnace mezd a benefitů

Situace v oblasti mezd a benefitů²¹ je stále aktuálním tématem mnoha diskuzí a bohužel přes veškeré snahy odborových organizací zatím není pro zaměstnance příliš příznivá - dvě třetiny podniků neplánují v této chvíli zvyšovat mzdy svým zaměstnancům. Přidat peníze pracovníkům se chystá 15 procent podniků, s 13. platem či jinými benefity pro své zaměstnance počítá jen asi zhruba 20% firem. Zhruba 4% firem dokonce plánují snižovat mzdy.

V roce 2011 byl nejčastějším benefitem příspěvek na stravování.²¹ Zaměstnancům jej nabízelo zhruba 95 procent firem, dovolenou navíc poskytovalo 83 procent zaměstnavatelů. Dalšími často poskytovanými výhodami byly například příspěvky na penzijní připojištění a životní pojištění zaměstnanců (viz Tabulka 2).

Vezmeme-li to obecně, pak zlepšení své ekonomické situace v roce 2011 zaznamenalo 41 procent českých firem. To je více než v roce 2010, kdy lepší ekonomickou kondici pocítilo jen 31 procent firem. Téměř dvě třetiny podniků, které pozitivně vyhodnotily svou situaci, také zvýšily mzdy nebo nabraly nové zaměstnance.

Obdobné trendy se týkají i společnosti Eni ČR. Vedle naprosté stagnace mezd v průběhu posledních let a snižování nástupních platů těch mála nově nastupivších zaměstnanců se šetření samozřejmě dotklo i výše zmíněných „nadstandardních zaměstnaneckých výhod“. Benefity, jimiž se společnost „pyšnila“ při nabírání nových zaměstnanců, totiž vzaly za své jako první – zrušil se třináctý plat, snížil se počet pozic s mobilními telefony, notebookem či služebním vozem, byly odloženy veškeré požadavky na nákladnější vzdělávání zaměstnanců či došlo i ke zdánlivě nepodstatnému snížení nákladů na například variabilitu občerstvení zaměstnanců. Ačkoli se snížil počet pozic se služebním vozem, telefonem či notebookem, stále platí za benefity, jež společnost využívá k motivaci svých zaměstnanců na klíčových – zejména manažerských pozicích. Stejně tak příspěvek na stravování či na dopravu – v tomto případě nikoli ve formě stravenek/kuponu, ale ve formě hotovosti zůstává i přes svou daňovou „nevýhodnost“ ve společnosti zachován v původní předkrizové hodnotě. Co se ale zrušilo bylo například firmou placené očkování proti chřipce či se zpřísnila pravidla pro příspěvek od zaměstnavatele na penzijní připojištění (doba neurčitá, odpracován min. 1 rok ve společnosti). Kde se ale dá velmi dobře porovnat doba před a při krizi je systém vzdělávání zaměstnanců. Nejde o vyloženě radikální snížení nákladů na vzdělávání, jako spíše o preciznější důslednost při alokaci těchto financí a tlak na maximální využívání nabitých znalostí v praxi.

Tabulka 2: Nejposkytovanější benefity poskytované firmami v roce 2010 a 2011 v %

Pět nejposkytovanějších daňově zvýhodněných benefitů poskytovaných firmami (počet firem v procentech)

| | 2010 | 2011 |
|------------------------|------|------|
| Vzdělávání | 70 | 78 |
| Penzijní připojištění | 60 | 71 |
| Stravenky | 75 | 68 |
| Životní pojištění | 39 | 54 |
| Očkování proti chřipce | 24 | 28 |

Pět nejposkytovanějších daňově nezvýhodněných benefitů poskytovaných firmami (počet firem v procentech)

| | 2010 | 2011 |
|-------------------------------|------|------|
| Mobilní telefon | 80 | 84 |
| Služební automobil | 75 | 80 |
| Pitný režim | 71 | 79 |
| Vzdělávání | 64 | 70 |
| Věcné dary/jednorázové odměny | 57 | 64 |

Zdroj: upraveno podle [21]

2.1.4. Vzdělávání zaměstnanců¹⁶

V současnosti šok z krize odeznívá a vzniká prostor na důkladné zvážení dalších kroků směřujících k udržení a posílení konkurenceschopnosti podniků na trhu. Jedním z takových kroků by měla být úvaha nad vzděláváním zaměstnanců.

Pokud totiž společnost Eni ČR chce nadále poskytovat profesionální produkty a služby je nezbytné, aby se její zaměstnanci rozvíjeli. Samozřejmě v dnešní době je nutné, jak jsme již zmínili, daleko uvážlivěji a cíleněji vynakládat finanční prostředky na vzdělávání. V současné době tedy systém vzdělávání v Eni ČR nabírá trend, že vzdělávacích kurzů se budou účastnit opravdu pouze lidé, kteří vzdělávání nezbytně potřebují ke své práci a bude očekáván prokazatelný dopad vzdělávání v praxi. Stejně tak je pečlivě zvažována délka a lokace školení v zájmu snižování nákladů – např. na ubytování, cestovné – letenky apod. Zároveň se však také zvýší zodpovědnost zaměstnanců za vlastní rozvoj. Už nebude možné přistupovat k vlastnímu rozvoji stylem „když to od nás chtějí, tak ať nás proškolí“. Člověk bude muset sám pracovat na svém osobním a profesionálním růstu. V době striktních požadavků na maximální efektivnost již není možné aplikovat špatné využívání zdrojů, jak tomu bylo doposud – často byli účastníci kurzu vyškoleni a nikdo se už nezajímal, nakolik své poznatky využívají v praxi. Na úrovni podniku se málokdo zabýval efektivností

nebo návratností prostředků vynaložených na vzdělávání. Jedním z dopadů hospodářské krize v Eni ČR i v jiných podnicích je právě krácení rozpočtu vyčleněného na vzdělávací oblast.

2.2. Chování manažerů v době krize

V každé krizi si musí manažer vyhodnotit svůj potenciál a zaktivizovat ho, uvědomit si svou odpovědnost vůči všem důležitým zájmovým skupinám v podniku a v jeho okolí. Okolí tuto zodpovědnost a manažerská rozhodnutí očekává. Krize představuje pokles výkonnosti, snížení zisku, poškození jména podniku na veřejnosti a u zákazníků a celou řadu negativních projevů. Každý manažer má odlišné vnímání rizika a z něho vyplývající postoj k němu.³ Na jedné straně může manažer přistoupit k opatrnosti při rozhodování, váhání či zjišťování si dalších informací, na straně druhé může mít jeho jednání spíše sklon k riziku.

Nedostatkem, se kterým se v managementu podniků můžeme setkat, je nesystémové a nekomplexní jednání. Projevuje se především tím,⁵ že se manažer omezuje na řízení subsystémů a jejich prvků, avšak nikoliv na podnik jako celek. Stejně tak to platí při aplikaci nových metod řízení. Manažeři je většinou nepřizpůsobují specifickým podmínkám svých podniků, ani nehledají souvislost s metodami, které již dříve uplatnili. Takové uplatňování změn v řízení nelze považovat za tvorbu podnětných inovací, kterými by manažer systematicky rozvíjel nejenom vlastní styl práce, ale management podniku komplexně. Nejčastějšími projevy nesystémového přístupu manažera je mimo jiné nereagování na dynamický vývoj – fakt, že nepovažuje management podniku za řízení inovačního procesu. Tím vším vzniká situace, kdy je opomíjen jeden z významných atributů managementu, a sice dosahování jeho synergického efektu. Nejde o to bránit dynamice růstu výstupů či vstupů podniku jako systému, ale o to, aby se kvalitativní i kvantitativní výsledky managementu podniku vyvíjely v etické proporcí - aby se požadavky na prosperitu projevovaly v objemu a dynamice výstupů a odpovídaly hodnotě vstupů zhodnocených o přidanou hodnotu.

V průběhu krize pak také klesá podnikový potenciál. Tím není myšlen pouze potenciál finanční, problematičtější je ztráta potenciálu v oblasti sociální – v lidech. Dlouhodobá krize přináší pozvolné, a tím pro manažera, který je součástí podniku, špatně identifikovatelné změny v podnikové kultuře, v přístupech lidí k povinnostem, mění se vzájemné vztahy mezi lidmi a komunikace. Stejně tak krizi doprovází změny v morálce zaměstnanců, zvýšila se obava o budoucnost a klesá relativní sociální jistota. Zvláště se projevuje strach z propouštění. Doprovným jevem je ztráta víry, že se problémy podaří vyřešit a že se podnik dostane z krize. Zde bohužel mnozí manažeři, jež mohou být v „běžném“

období úspěšná, mohou selhat, protože nejsou schopni odolávat zvýšenému stresu a adaptovat se na odlišný styl vedení a zvládnout ho.¹⁸

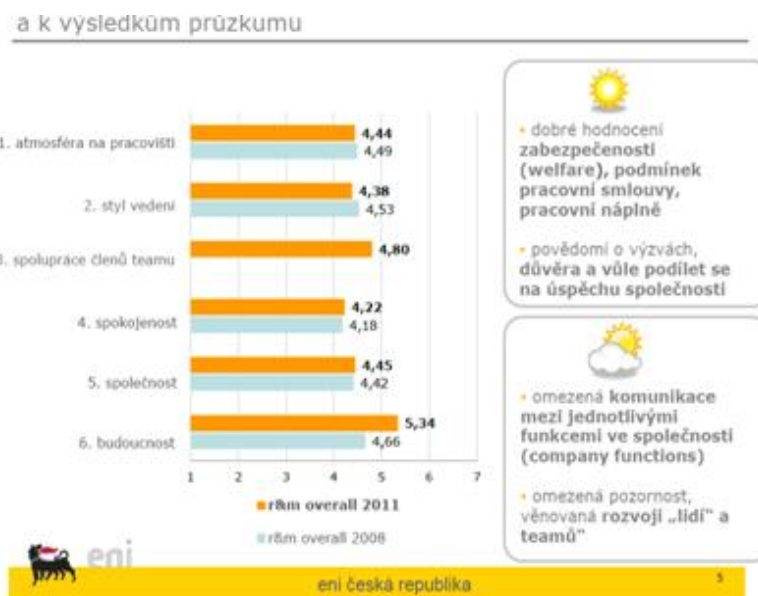
Krise manažerské odpovědnosti se tak stává tématem, které bude v nejbližších letech ve společnosti Eni ČR nutno poměrně zásadně řešit, aby se zabránilo opakování investičních chyb a naivity při plánování protikrizových opatření. Management společnosti Eni ČR (bez ohledu na předchozí výsledky a bez ohledu na dřívější vztahy mezi vedením společnosti a zaměstnanci) proto musí v současné době hledat takové způsoby interní komunikace uvnitř podniku, které mu umožní zajistit tyto potřeby:

- sdělovat zaměstnancům přijatá opatření tak, aby nedocházelo k jejich zkreslení a k dezinformacím, které mohou poškodit produktivitu práce a znejistit všechny zaměstnance, tedy i ty, jichž se například propouštění či nějaké jiné restriktce netýkají;
- minimalizovat dopady protikrizových opatření na pracovní zaujetí zaměstnanců a na jejich schopnost plnit zadané úlohy.¹⁶

Výše zmíněným by se měla a také se chce společnost Eni ČR řídit. Zejména pokud jde o interní komunikaci, která zde i před krizí příliš nefungovala a nyní má tento fakt opravdu velmi negativní efekt na pracovní morálku a soudržnost zaměstnanců s podnikovými cíly. Z nadnárodního průzkumu spokojenosti zaměstnanců společnosti Eni po celém světě zvaném „Eni secondo te“ – „Eni podle Vás“ (viz Graf 5) vyplývají např. názory, že:

- pokud pracovníci vědí, na čem jsou a kde se podnik nachází, pochopí různá negativní opatření v podniku;
- je důležitá informovanost a otevřenost uvnitř – tzn. že se něco před zaměstnancem neděje za zavřenými dveřmi;
- pokud to umožňuje časový prostor, dát pracovníkům možnost vyjádřit se k situaci, prezentovat nové myšlenky, nápady na zlepšení apod.

A ačkoli je třeba zmínit, že zaměstnanci ve společnosti Eni ČR tvoří opravdu stabilní a loajální tým, nyní se i oni obávají o své působení ve společnosti nebo o působení celé společnosti na českém trhu a jsou demotivováni nesemknutostí managementu společnosti se zaměstnanci – zvláště v této složité době.



Graf 5: Spokojenost zaměstnanců (6 oblastí) v rámci celé divize Eni Refining&Marketing po celém světě v roce 2011 vs. 2008

Zdroj: Eni secondo te 2011 – celosvětový průzkum spokojenosti ve společnosti Eni

2.3. Podniková etika

Ekonomická krize byla nastartována finanční krizí na americkém hypotečním trhu, kdy byly nabízeny hypotéky nebonitním klientům a v reakci na to se management našich společností začal věnovat pouze řízení firem dle kvantitativních ukazatelů s cílem dosažení krátkodobých maximálních zisků. Společnosti ale špatně odhadly dynamiku růstu výroby a prodeje. Nevěnovaly se regulaci fixních nákladů, které právě v období hospodářské krize ničí firmy. Byla vytvořena celospolečenská iluze „nekončícího růstu poptávky“, která vytvářela fikci, že si lze vše koupit nyní a na splátky. Tento stav prorůstal jak do podnikové, tak i do občanské sféry. Společnost se jako celek začala chovat neehospodárně a nevytvářela dostatečné rezervy pro budoucí krizová období. To jsou základy takzvané konzumní společnosti. Hlavní příčinou současného stavu však není ekonomika, ale nedostatečná přítomnost etiky v managementu společnosti.⁵

Etické myšlení,³ jako předpoklad etického chování, je záležitostí lidí. Na nich záleží, jak bude podnik řízen, jak budou rozhodnutí manažera kvalitně a tvůrčím způsobem realizována a samozřejmě jak se podnik bude v konkurenčním prostředí chovat. Pracovník pracuje, aby svojí činností vytvářel hodnoty, které mu ve svém souhrnu zajišťují životní úroveň a jeho zaměstnavateli existenci. Ta vyplývá z kvality projektování strategického cíle firmy a jeho taktického plnění všemi pracovníky. Úspěšná strategie podniku přispívá k jeho kultuře, dobrému jménu a stabilnímu postavení na trhu. Na druhé straně se od člověka, jako

pracovníka a subsystému vnitřní struktury podniku očekává, že vymezený prostor naplní odborným a systémovým postojem, pro jehož soustavný rozvoj byl přijat. Svou pracovní a tvořivou aktivitou pracovník vytváří hodnoty, kterými zajišťuje své potřeby.

Tím vším se dostáváme k důležitému pojmu „manažerská etika“, který má uplatnění ve všech oblastech, kde existuje management. Za příčinu světové krize a nutnost překonávat nyní její důsledky lze tedy považovat i právě absenci manažerské etiky v rámci řídicí vertikály národního hospodářství. Manažerská etika vychází ze tří pilířů (subsystémů) – morálka, erudice – kvalifikace a vůdcovství, jako schopnost předchozí dva subsystémy aplikovat do praxe a k tomu cíli stimulovat své spolupracovníky. Nástrojem manažerské etiky může být například Etický kodex, jež specifikuje etická pravidla závazná pro všechny pracovníky organizace. Obsahuje jak vizi etiky konkrétní organizace, tak metody její postupné realizace v konkrétních podmínkách.³ Etický kodex, jež má samozřejmě i společnost Eni ČR (viz Příloha C), by se neměl orientovat jen na problematiku lidských zdrojů, mělo by být totiž zřejmé, že za etickým programem stojí celý top management a že etický kodex orientuje všechny zaměstnance ke splnění podnikové strategie jako celku. Takový etický kodex by měl tedy v zásadě:

- zdůrazňovat hodnoty významných zákonů a vnitřních pravidel organizace;
- uvést hlavní oblasti a metody, kterými chce společnost problémy řešit;
- uvádět, jak lze hledat cesty k překonání nežádoucí situace;
- stanovit etické hodnoty řešení, které uspokojí stakeholders;
- vybrat nejdůležitější priority – např. důvěryhodnost, respekt, čestnost apod.

Z obsahu manažerské etiky vyplývá, že manažeři i zaměstnanci mají odpovědnost za úroveň etiky v managementu. Proto není pochyb o tom, že významným úkolem manažera je vytvoření takového pracovního kolektivu, který by zajišťoval předpoklad úspěšné spolupráce manažera i zaměstnanců v realizaci strategie a taktiky firmy. To je základem budování prestižního postavení firmy v ekonomickém okolí.³ Lze říci, že respektování etických hodnot v dodavatelsko-odběratelských vztazích je známkou vyšší úrovně podnikatelských aktivit, bez kterých se neobejde vývoj globalizačních vztahů zejména v zahraničním podnikání. V době hospodářské krize lze předpokládat obecný pokles mravů. Jde o důsledek krize, který vyžaduje ne kolektivní, ale odborné řešení v rámci etické strategie vyplývající z respektování jedinečnosti řízených objektů.

Chceme-li objektivně hodnotit vztah manažerů k etice, je nutno jej diferencovat. Strategická rozhodnutí velkých firem vznikají obvykle na půdě mateřské firmy v zahraničí

– tak je tomu i v případě společnosti Eni ČR - a jsou ovlivněna snahou získat maximální efekt co nejdříve, pokud pro něj existují výhodné podmínky. Tyto firmy však mohou být jen obtížně vzorem pro podnikání malých a středních firem. Ale uplatňováním etiky ve vnitřním managementu firmy, plněním společenské a sociální odpovědnosti ke svému ekonomickému okolí by manažeři a všeobecně zaměstnanci získali pro své firmy dobré jméno. Právě na základě uplatňování etiky v managementu a podnikání by ve svém ekonomickém okolí posilovali stabilitu firmy a získali konkurenční výhodu.⁵

Podíváme-li se bohužel na provozovny Agip společnosti Eni ČR, tak musíme konstatovat, že ačkoli čerpací stanice se vždy potýkaly s problémem kriminality jak zákazníků, tak i svých zaměstnanců, v posledních letech – tzn. v době krize se tyto aktivity bohužel zvýšily. Nemluvíme zde o stálých – loajálních zaměstnancích na centrále či provozovnách – ti naopak vlivem krize zvýšili své úsilí a zájem udržet si své pracovní místo, nicméně vedle „zoufalých“ zákazníků snažících se „ušetřit“, kde se dá, zejména noví „krátkodobí“ zaměstnanci bohužel využívají určitých špatně kontrolovatelných aspektů tohoto podnikání. Na druhé straně vedle zvýšených bezpečnostních kroků managementu společnosti i nájemci – vedoucí čerpacích stanic pod tlakem centrály a s vidinou zlepšení dodržování etických a morálních zásad svých zaměstnanců - zlepšili svůj přístup - podnikli etické a morální kroky ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců na těchto rizikových a občas velmi stresových pracovištích.

Bohužel i v Eni ČR stejně jako v jiných zpravidla středních a malých podnicích se stále můžeme setkat s tím, že postoje mnohých manažerů či zaměstnanců k pronikání etiky do obsahu pracovních metod jsou často pouze formální nebo jsou značně podceňovány. Neuvědomují si, že právě etika v řízení významně ovlivňuje stabilitu podniku, loajalitu pracovního kolektivu, rozvoj ekonomiky a ve svém souhrnu i dobré jméno firmy (viz Tabulka 3, Tabulka 4).

Tabulka 3: Odpovědi na otázku: Setkal/a jste se v posledních 12 měsících osobně s neetickým chováním v podnikání? Pokud ano, jak často?

| Varianta | Absolutní četnost | Relativní četnost (%) | Upravená relativní četnost (%) |
|--------------|-------------------|-----------------------|--------------------------------|
| nesetkal/a | 26 | 5,92 | 7,95 |
| jednorázově | 95 | 21,64 | 29,05 |
| opakovaně | 192 | 43,74 | 58,72 |
| bez odpovědi | 14 | 3,19 | 4,28 |
| celkem | 327 | 100,00 | 100,00 |

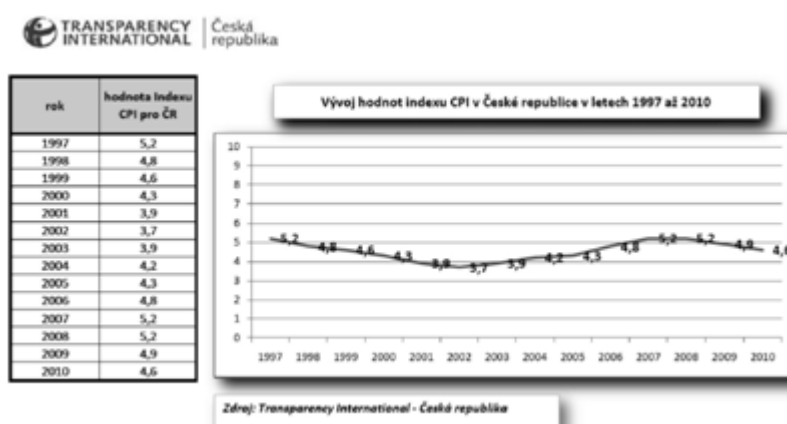
Zdroj: [5]

Tabulka 4: Odpovědi na otázku: Jak si myslíte, že se změnila úroveň etiky v podnikání v ČR za poslední tři roky?

| Varianta | Absolutní četnost | Relativní četnost (%) | Upravená relativní četnost (%) |
|-------------------|-------------------|-----------------------|--------------------------------|
| rozhodně zlepšila | 8 | 1,82 | 7,71 |
| spíše zlepšila | 60 | 13,67 | 20,34 |
| nezměnila | 129 | 29,38 | 43,73 |
| spíše zhoršila | 78 | 17,77 | 26,44 |
| rozhodně zhoršila | 17 | 3,87 | 5,75 |
| bez odpovědi | 3 | 0,68 | 1,02 |
| celkem | 295 | 100,00 | 100,00 |

Zdroj: [5]

Nelichotivou bilancí etiky v managementu bohužel dokládají pravidelně i výsledky průzkumů organizace Transparency International.¹⁴ V pořadí indexu vnímání korupce CPI se ČR v roce 2008 umístila na 45. místě a v roce 2009 na 52. místě. V roce 2010 si však ČR v hodnocení ještě pohoršila a skončila na 53. místě na světě s indexem 4,3. Index vnímání korupce představuje hodnocení států (založené na názorech odborníků) v podobě složeného indexu, který zahrnuje přibližně 180 zemí (viz Graf 6).⁵



Graf 6: Vývoj hodnot indexu CPI v České republice v letech 1997–2010

Zdroj: [5]

2.4. Zaměstnavatelé snižují mzdové náklady, jak jen to jde..

Zaměstnavatelé se v době krize snaží snížit své „mzdové“ náklady na minimum a bohužel není neobvyklým jevem, že se při tom uchylují i k protizákonným krokům – například se snaží neplatit příplatky za práci navíc - třeba v noci a o víkendech či najímají nové pracovníky za nižší mzdu a po třech měsících splnění určitých „projektů“

(ve zkušební době) je propustí, aby jim nemuseli zvyšovat mzdu a aby jim v případě snižování stavů nemuseli platit odstupné.

Přitom pokud zaměstnavatel neuzavře se svými pracovníky jinou dohodu, je povinen jim za směny o víkendech a v noci zaplatit vedle mzdy příplatek ve výši nejméně 10 procent z průměrné hrubé mzdy. Do toho se ale mnohým podnikům moc nechce. Trvá také povinnost dát lidem za práci o svátku stoprocentní příplatek a za přesčas nejméně 25 procent. Od nového roku je ale možné sjednat jinou minimální výši příplatku.²⁴

Zkrátka bohužel tam, kde odbory nejsou, si firmy ze zákoníku práce těžkou hlavu příliš nedělají.

Další formou šetření je např. uzavření dohody o provedení práce, které je ale v mnoha ohledech výhodné pro zaměstnavatele i zaměstnance. DPP se často uzavírají především na letní měsíce, kdy jsou v proudu sezónní zaměstnání. Firmy mimo nižší odvody oceňují jednoduchou administrativu, například nemusí zaměstnance přihlašovat a odhlašovat u zdravotní pojišťovny či OSSZ. Z příjmu získaného z dohody o provedení práce se neodvádí zdravotní ani sociální pojištění. Občané tedy odvádí z dohody o provedení práce pouze daň z příjmu fyzických osob.

Ve zmiňované zkušební době zaměstnavatelé propustí až třetinu lidí. V trvající době ekonomické nejistoty se poměr ukončení spolupráce ze strany zaměstnavatele mírně navýšil. Celkově v průzkumu společnosti LMC, která provozuje portály Jobs.cz a Prace.cz, mezi více než tisícovkou respondentů, převažoval počet odpovídajících, kteří opustili nové pracovní místo ještě ve zkušební době. Tento případ se týkal 59 procent dotazovaných. Z toho 27 procent odpovídajících se zmínilo o tom, že zaměstnanecký poměr ve zkušební době ukončili zejména kvůli tomu, že práce nesplňovala jejich očekávání. Konec pracovního poměru ještě ve zkušební lhůtě pak podle odpovědí z 32 procent inicioval sám zaměstnavatel. Podíl zaměstnanců, kterým se v nové práci podařilo zůstat i po uplynutí zkušební lhůty, činil dohromady 41 procent.²⁰

Z průzkumu také vyplývá, že cca 80 procent společností přiznává, že zaměstnává lidi bez smlouvy či dohody o provedení práce. Nejčastěji se zaměstnávání tzv. načerno objevuje u sezónních prací. Většinou se s nelegálním zaměstnáváním setkáme například na stavbách nebo v pohostinství, kdy lidé pod záminkou nekolidujícího zaměstnání pracují celou osmihodinovou pracovní dobu, a stát tak ročně přichází o daňové příjmy a platby za odvody sociálního a zdravotního pojištění v řádu několika milionů korun. A samozřejmě v takovém případě i zaměstnanci trpí nestandardními pracovními podmínkami a nemožností se proti nim jakkoli bránit.

Zde je prostor pro to zmínit, že společnost Eni ČR se k žádným podobným protiprávním či neetickým úkonům nikdy snížit nemusela a ačkoli v poslední době bohužel nebyla schopna zvýšit či zlepšit jakékoli motivační stimuly pro své zaměstnance, můžeme zodpovědně říci, že se jedná o odpovědného, stabilního a solidního zaměstnavatele.

Je třeba zmínit, že za úspěch v podnikání nelze považovat expanzi firmy na základě zvyšování cen produkce a neetického jednání. Uvědomit si naléhavost a efektivnost této změny v myšlení je nejlepším předpokladem pro úspěšné působení v 21. století. Již toto poznání je podnětnou inovací nejenom v našich osobních postojích, ale i v každodenním pracovním a společenském životě. Jde o významný impuls pro aplikaci odpovědnosti a manažerské etiky v řídicích činnostech podnikatelské, veřejné a správní sféry.³

3. VLIV EKONOMICKÉ KRIZE NA ZAMĚSTNANCE

3.1. Nezaměstnanost eurozóny²⁷

Sezónně očištěný počet osob bez práce v EU se v prosinci 2011 po revizi zvýšil o 20 tisíc na 16,47 milionů a novou nejvyšší úroveň v historii měnové unie. Míra nezaměstnanosti setrvala beze změn na rekordních 10,4%. Eurostat revidoval údaj za listopad o 0,1% nahoru. Ve stejném období loňského roku bylo v eurozóně 15,7 milionů osob bez práce a míra nezaměstnanosti 10,0%. Nejvyšší nezaměstnanost byla ve Španělsku (22,9%) a nejnižší v Rakousku (4,1%). V Německu poklesla o 0,1% na 5,5% a nové minimum od znovusjednocení, naproti tomu ve Francii a Itálii se o 0,1% zvýšila na rekordní úroveň 9,9% resp. 8,9%. V celé EU27 bylo v prosinci registrováno 23,81 milionů osob bez práce, o 24 tisíc více než v listopadu. Míra nezaměstnanosti po revizi setrvala na nejvyšší úrovni v historii 9,9%. V České republice se zvýšila o 0,1% na 6,8%, v Polsku stagnovala na 9,9%, na Slovensku poklesla o 0,1% na 13,4% a v Maďarsku vyskočila o 0,2% na 10,9%.

3.2. Nezaměstnanost v ČR²² (viz Příloha D)

Podíváme-li se na ČR, tak obecná míra nezaměstnanosti ve věkové skupině 15 - 64 let ve 3. čtvrtletí 2011 dosáhla 6,6 procenta. Průměrný počet nezaměstnaných osob se tak proti 2. čtvrtletí téhož roku snížil o 15 100 osob. K 31. 12. 2011 evidoval Úřad práce ČR na svých krajských pobočkách a jejich kontaktních pracovištích celkem 508 451 uchazečů o zaměstnání. Jejich počet byl o 32 047 vyšší než na konci předchozího měsíce, ve srovnání se stejným obdobím roku 2010 poklesl o 53 100. Bylo evidováno 33 508 absolventů škol všech stupňů vzdělání a mladistvých, jejich počet poklesl ve srovnání s předchozím měsícem o 406 osob a ve srovnání s prosincem 2010 byl nižší o 1 849 osob. Na celkové nezaměstnanosti se podíleli 6,6 % (listopad 2011 – 7,1 %, prosinec 2010 – 6,3 %).

Nyní je třeba zmínit i poptávku po zaměstnancích, která ale bohužel stále není na přiměřené uspokojivé úrovni. Zaměstnavatelé během uplynulého roku poptávali prostřednictvím portálů specializovaných na vyhledávání zaměstnanců 190 973 pracovních míst. Výrazně více příležitostí měli v roce 2011 především absolventi. Počet míst, která jim zaměstnavatelé loni nabízeli, dosáhl čísla 26 704, o 26,3 procenta více než předloni. Největší přetlak zájemců o práci byl vloni jednoznačně v administrativě a ve službách. Silný nedostatek kvalifikovaných lidí naopak vykazovaly technické obory

v čele s informačními technologiemi - především v oblasti softwarového vývoje, kde je tedy největší naděje na získání práce. Na jedno nabídnuté místo v tomto oboru se ozvalo jen 7,1 zájemce, zatímco na jedno místo v administrativě se ozvalo 62,2 zájemce, což je nejvyšší počet zájemců o místo podle oborů.²⁷

V roce 2012 se chystá více tuzemských firem zaměstnance propouštět, než přijímat. Většina zaměstnavatelů je však ve svých výhledech opatrná a bude čekat, jak se ekonomická situace vyvine. Nárůst počtu zaměstnanců předpovídá pět procent zaměstnavatelů, snížení devět procent a 85 procent předpokládá, že se počet zaměstnanců výrazně nezmění (viz Tabulka 5).

Tabulka 5: Index trhu práce v ČR (%)

| | nárůst | pokles | beze změny | neví | čistý index trhu práce |
|--------------------------|--------|--------|------------|------|------------------------|
| 2. čtvrtletí 2008 | 10 | 3 | 86 | 1 | 7 |
| 3. čtvrtletí 2008 | 6 | 3 | 89 | 2 | 3 |
| 4. čtvrtletí 2008 | 2 | 1 | 96 | 1 | 1 |
| 1. čtvrtletí 2009 | 2 | 6 | 91 | 1 | -4 |
| 2. čtvrtletí 2009 | 2 | 4 | 94 | 0 | -2 |
| 3. čtvrtletí 2009 | 6 | 5 | 88 | 1 | 1 |
| 4. čtvrtletí 2009 | 3 | 7 | 87 | 3 | -4 |
| 1. čtvrtletí 2010 | 3 | 9 | 87 | 1 | -6 |
| 2. čtvrtletí 2010 | 4 | 9 | 86 | 1 | -5 |
| 3. čtvrtletí 2010 | 5 | 4 | 89 | 2 | 1 |
| 4. čtvrtletí 2010 | 6 | 8 | 84 | 2 | -2 |
| 1. čtvrtletí 2011 | 4 | 9 | 82 | 5 | -5 |
| 2. čtvrtletí 2011 | 7 | 3 | 87 | 3 | 4 |
| 3. čtvrtletí 2011 | 6 | 3 | 90 | 1 | 3 |
| 4. čtvrtletí 2011 | 7 | 6 | 85 | 2 | 1 |
| 1. čtvrtletí 2012 | 5 | 9 | 85 | 1 | -4 |

Zdroj: upraveno podle [22]

3.3. Krize očima zaměstnanců

Krize bohužel ovlivňuje životy nás všech. Některých velmi dramaticky tím, že jsou ohroženi ztrátou zaměstnání nebo o zaměstnání již přišli, ostatní minimálně úspornými opatřeními, ke kterým dochází ve všech firmách a organizacích. Očekávání, jak se krize projeví ve firmě, kde pracujeme, v podnikání, které praktikujeme, je pak ovlivněno médii, jež na nás „sypou“ množství zpráv, ve kterých je pro běžného smrtelníka velmi těžké

se vyznat. Zaměstnanci firem v současné době očekávají určité chování jak od manažerů tak od celého vedení podniku. Ale bohužel manažeři v řadě firem informace ke strategickým záměrům či k aktuální situaci zaměstnancům neposkytují nebo poskytují velmi nesystematicky, čím zvyšují tendence k přenosu „zaručených zpráv“, které lidi odvádí od výkonu a snižují jejich motivaci. Lidé očekávají, že se manažeři budou ptát na názory minimálně klíčových zaměstnanců firmy. Bohužel i ve společnosti Eni ČR někteří manažeři jak na liniové a střední úrovni na centrále, tak vedoucí čerpacích stanic sice „naoko“ pěstují kulturu otevřenosti, avšak jejich ochota přenášet tyto informace a podněty směrem nahoru a důsledně řešit některé faktické problémy je již malá. Možná ze strachu o ohrožení vlastního postavení.

3.3.1. Jak to vidí v Eni ČR

Zejména v této kapitole využijeme výzkum analyzující vliv ekonomické krize na zaměstnance z pohledu zaměstnanců čerpacích stanic či jejich vedoucích – nájemců čerpacích stanic – smluvních partnerů společnosti Eni ČR. Do průzkumu bylo zařazeno i několik pracovníků pražské centrály společnosti – počet interních zaměstnanců je spíše pro dokreslení, protože společnost Eni ČR se neuchýlila k tak razantním restrikcím jako provozovatelé jejich čerpacích stanic. Primárním cílem výzkumu bylo zjistit jaké změny v době finanční krize zaznamenali jak pracovníci, tak i nájemci provozoven. Klíčovým nástrojem šetření byl dotazník (viz Příloha E), který se skládá ze 14 otázek. Dotazovaných respondentů bylo celkem 275 (125 nájemců – vedoucích čs, 125 zaměstnanců čerpacích stanic, 25 zaměstnanců centrály – z toho 10 manažerů). Všichni dotazovaní byli upozorněni, že dotazování je zcela anonymní a výsledky budou použity pouze v této bakalářské práci.

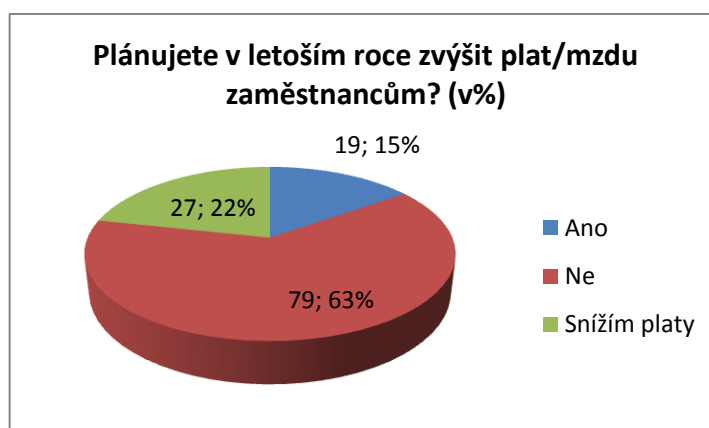
Z výzkumu např. vyplývá, že více než polovina zaměstnanců na čerpacích stanicích se cítí nedoceněná; myslí si, že jejich plat neodpovídá pracovním výkonům (viz Graf 7). Letos však budou muset na lepší ohodnocení nespokojení zaměstnanci zapomenout. Nájemci čerpacích stanic (smluvní partneři společnosti Eni ČR, kteří si sami řídí personální politiku na provozovnách) totiž zvyšování mezd neplánují. A pokud svým pracovníkům přece jen přidají, pak nikoli plošně, ale pouze na základě individuálních výkonů. Většině zaměstnanců provozoven tak letos spíše klesne reálná mzda. Kupní sílu jejich platů totiž sníží inflace, která podle odhadů ČNB v roce 2012 dosáhne až téměř k hranici tří procent. Hlavním důvodem opatrnosti vedoucích čerpacích stanic v mzdové oblasti jsou pesimistické ekonomické předpovědi pro letošní rok. Ty počítají s minimálním hospodářským růstem české ekonomiky či dokonce s jejím poklesem. Proto nemají v plánu ani výraznější nabírání nových lidí. Na druhou stranu mají „pumpaři“ pro své zaměstnance i dobrou zprávu: většina z nich

se nechystá propouštět. Ale jasný záměr zvýšit letos zaměstnancům mzdy plánuje pouze 15 procent vedoucích ze 125 čerpacích stanic po celé ČR (viz Graf 8).



Graf 7: Domníváte se, že Vaše finanční ohodnocení/odměna odpovídá Vaším pracovním výkonům?

Zdroj: vlastní zpracování



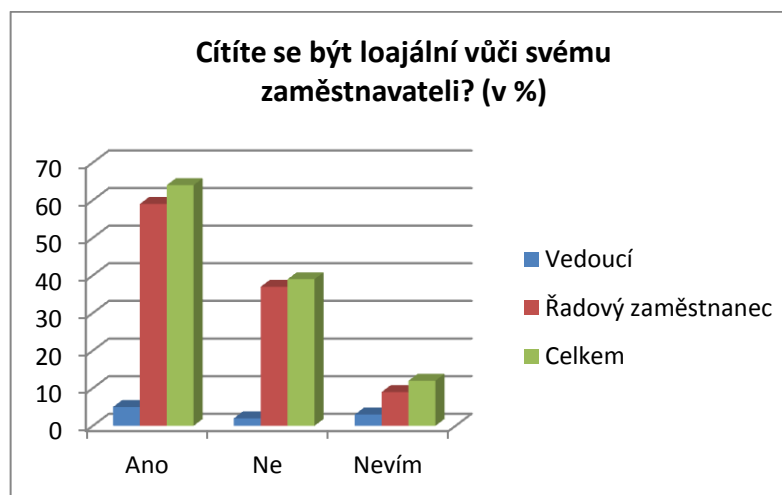
Graf 8: Plánujete v letoším roce zvýšit plat/mzdu zaměstnancům?

Zdroj: vlastní zpracování

Krize ale přiměla společnost Eni ČR i nájemce čerpacích stanic více naslouchat svým zaměstnancům a usilovat o to jim co nejvíce porozumět. Je totiž pravdou, že nyní by rádi přilákali a udrželi si ty nejtalentovanější lidi a hlavně se chtějí vyhnout nákladným a poškozujícím jevům – např. podvodům způsobeným zaměstnanci na čerpacích stanicích apod. Ale jsou si také vědomi, že jak se mění charakter práce v důsledku inovací a nových nápadů na zlepšení chodu čerpacích stanic či celé společnosti Eni ČR, budou potřebovat

tvůrčí angažovanost zaměstnanců ke svému úspěchu.

Více než v polovině provozoven je cítit větší loajalita zaměstnanců ke společnosti Eni respektive ke značce Agip jako takové, i když v převážné míře jde o posun "mírný" a jenom osm procent vedoucích provozoven tento růst sounáležitosti se společností hodnotí jako "výrazné zlepšení". Zřejmě obava ze ztráty zaměstnání vedla k tomu, že 61 procent zaměstnanců projevilo větší zájem o svého zaměstnavatele, firmu, značku a její budoucnost (viz Graf 9).



Graf 9: Cítíte se být loajální vůči svému zaměstnavateli?

Zdroj: vlastní zpracování

Podniky po celém světě mají problémy s tím, že nemají dostatek zakázek. Ale je možné, aby tyto zakázky získaly ve chvíli, kdy ani jejich zaměstnanci nejsou motivováni k větší snaze?

Zaměstnanci vědí, že mají termín. Udělají všechno pro to, aby termín splnili, ale je jim jedno, jak kvalitně svou práci odvedou. Příkladem je fakt, že jeden zaměstnanec dělá práci za více lidí, ale sám za to nemusí být žádným způsobem oceněn. Naopak, protože tento zaměstnanec je schopný, dáme mu přece ještě další práci navíc. On ji zvládne, je to kvalitní pracovník, ale protože zažíváme hospodářskou krizi, nebude mu zvýšen plat. A tak zatímco někteří zaměstnanci budou mít půlku práce, protože si odpracují jen to, co se po nich vyloženě chce, ale nekontroluje se, jestli jejich činnost má nějaký výsledek, jiní zaměstnanci budou pracovat dvojnásob za stále stejné peníze. Opravdu prožíváme hospodářskou krizi, nebo je to spíše naše osobní krize? Jak můžeme uvažovat o tom, že bychom založili firmu, když si moc dobře uvědomujeme, že chceme-li najmout nějakého zaměstnance, budeme ho muset kontrolovat na každém kroku a tím si spíše práci přiděláme, než bychom ji rozdělili?

Ve velkých firmách však toto může fungovat, protože se naštěstí najdou zaměstnanci, kteří zvládnou práci za ty méně produktivní.

Přesto všechno zaměstnanci tvrdí, že krize nesnižuje spokojenost na pracovišti. Většina zaměstnanců uvádí, že současná ekonomická situace nemá žádný vliv na jejich celkovou spokojenost v práci (viz Graf 10). Zaměstnanci v doplňujících poznámkách uvedli následující faktory, které určují spokojenost na pracovišti: jistota pracovní pozice, bonusy a odměny, náhradní mzda, příležitosti k využití schopností a dovedností. Motivace tedy už zdaleka nespočívá ve finančních benefitech, které se stále více svazují s dlouhodobějšími úspěchy a výsledky, manažeři by se měli více soustředit na své lidi, nebát se jim dát šanci, příležitost a rozhodně by měli umět pochválit i dílčí výsledky. Koneckonců, hlavní náplní manažera je vedení týmu se vším všudy včetně jeho motivace, a nyní – v době finanční krize je to obzvlášť důležité.



Graf 10: Otázka pro zaměstnance - domníváte se, že finanční krize snížila Vaši celkovou spokojenost na pracovišti?

Zdroj: vlastní zpracování

4. A CO DÁL?

Je trochu přehnané domnívat se, že jsme se již z krize dostali.¹⁷ Spíše skončila panika, což je velmi důležité, protože panická fáze byla opravdu vysilující. Nyní jsme v určité fázi „přežívání“ – nyní podniky prostě doufají, že přežijí dostatečně dlouho a že se objeví konjunktura: propustily zaměstnance, se kterými, dejme tomu, by se byly ochotny rozloučit, ale mnoho podniků by muselo, kdyby v propouštění bylo nuceno pokračovat, propouštět i velice kvalitní pracovníky, což by pro ně mělo obrovský negativní efekt. To jak se bude situace vyvíjet dál závisí především na situaci v západní Evropě, ale také na tom, do jaké míry a jak rychle se změní pesimismus domácích spotřebitelů. Jak víme všechny země nyní podstupují poměrně podstatná opatření, jimiž se snaží jednak stimulovat výrobu, ale i šetřit náklady tak, aby dopad na fiskální deficit nebyl příliš velký. A potom zde bude velká otázka, jestli se udrží stabilita a průchodnost finančního sektoru. Není jasné, jak rychle se dokážeme vrátit zpět k růstu, avšak dlouhá délka fáze přežívání může mít negativní dopad na rychlost následného oživení. Krátkodobě se situace jeví jako stabilní.¹⁷

4.1. Strategie společnosti Eni Česká republika, s.r.o.

Eni ČR má za sebou léta prosperity, ve kterých stejně jako řada jiných firem zaznamenala nebývalý růst a manažerům dala ochutnat pocit úspěchu. Management se přirozeně snažil dosahovat dalších úspěšných výsledků za použití osvědčených postupů. Tak se vytvářela paradigmat (obecně přijímané manažerské modely či postupy vyznačující se ustálenými pohledy na to, co je v té které situaci správné či nejefektivnější), která vedení „uzamkla“ do jediného osvědčeného způsobu řešení. Vedení společnosti je totiž tak trochu zaslepeno dosavadním úspěchem starých paradigmat, že při setkání s něčím zcela novým a odlišným – čím finanční krize rozhodně je, reaguje trochu odmítavě jen proto, že to není v souladu s jejími osvědčenými vzory. Je pravděpodobné, že v důsledku globální krize se všeobecně změní podmínky podnikání - očekávání zákazníků, požadavky partnerů, postavení dodavatelů aj. Vlivem globální krize je tedy třeba nemalou pozornost věnovat měnícím se trendům vývoje v odvětví, v němž firma působí. Tak lze posoudit úroveň připravenosti vlastní firmy i její konkurence. V důsledku globální krize se pravděpodobně budou měnit i klíčové faktory úspěchu na trhu. Bez znalosti skutečných očekávání zákazníků nelze uspět. Týmy manažerů a klíčových zaměstnanců včetně těch, kteří jsou v nejužším kontaktu se zákazníky nebo zpracovávají informace o trhu, by se měly pokusit tyto změny odhadnout. Takový posun v klíčových faktorech úspěchu nejspíše vyvolá také potřebu modifikovat firemní strategii.

4.1.1. Změny ve výkonnosti a v konkurenční pozici

V následujícím textu se zaměříme na vyhodnocení pohledu vedoucích stanic a manažerů firmy Eni ČR na její konkurenční pozici a její změny v průběhu krize. Ukazuje se, že většina z nich nezaznamenala významné změny a potvrzuje tak nezměněnou konkurenční pozici své firmy (viz Graf 11). Pokud jde o průnik na nové trhy, lze zaznamenat mírný optimismus do budoucna. Podle vedení společnosti má krize pozitivní dopad v podobě pochopitelného zvýšení zájmu zaměstnanců o budoucnost podniku, k jejich větší loajalitě vůči společnosti vlivem snížení počtu volných pracovních pozic na trhu, přičemž nárůst nezaměstnanosti pak také znamená zlepšení kvality i množství potenciálních zaměstnanců na trhu práce.



Graf 11: Otázka pro manažery a vedoucí provozoven – zaznamenali jste v době finanční krize zhoršení konkurenční pozice Vaší společnosti/značky na českém trhu?

Zdroj: vlastní zpracování

Převažující strategií firmy je získávání zákazníků tím, že dojde k rozšíření produktového portfolia podniku. Širšího produktového portfolia by mělo být dosaženo uskutečněním inovací stávajících produktů nebo služeb – ať už v oblasti PHM, tak v oblasti služeb pro zákazníky – zatraktivnění věrnostního programu, slevové programy pro „VIP“ zákazníky, dárky za velké nákupy apod. Na druhé straně stále platí, že společnost Eni ČR nadále usiluje o snižování nákladů na marketing a propagaci a také osobních nákladů na zaměstnance, to znamená snaží se o maximální efektivitu inovací ve všech oblastech svého podnikání. V důsledku pomalejšího přizpůsobení trhu práce (zaměstnanost se začala snižovat se zpožděním) se ale nominální i reálné jednotkové mzdové náklady zvýšily. Lze také usuzovat, že efektivně vynaložené náklady na výzkum a vývoj společnost považuje za zdroj své konkurenceschopnosti.

Na jasné signály krize management společnosti Eni ČR zpravidla reagoval hledáním a volbou krátkodobých a dlouhodobých úsporných opatření. Krátkodobě se především snaží

šetřit náklady, ale přitom volí takový způsob optimalizace nákladů, který podpoří budoucí konkurenceschopnost firmy. Firma snižovala nejprve především mimopracovní náklady (náklady na marketing a propagaci), až následně náklady na pracovníky.

4.1.2. Strategie

Na místo snahy exaktně předpovědět deflaci či inflaci – což je téměř nemožné, by se Eni ČR chtěla zaměřit na to, jak reagovat na cenovou nestabilitu. Období relativní cenové stability, která trvala alespoň v průmyslových zemích celá desetiletí, je v nenávratnu. Nyní je vhodná doba na přehodnocení dodavatelských smluv, mzdových dohod, cenových strategií a strategií jistot, aby bylo možné odhadnout, kde čekají možná nebezpečí. Nejdůležitější je udržet si flexibilitu. Cílem společnosti je, aby manažeři byli opatrní u dlouhodobých smluv jak na straně nákupu tak i prodeje. Firma se i nadále soustřeďuje na oblast optimalizace zásobování a nákupu, a to i přesto, že v minulých letech tato oblast prošla obrovským vývojem a inovacemi.

Do budoucna společnost Eni ČR také počítá s dalším růstem cen nejen ropy, ale i nutného materiálu a zdrojů k provozu společnosti. Lze se domnívat, že v budoucnu bude produktivita zdrojů (dosažená produktivita na jednotku ropy, elektřiny, vody, etc.) hrát klíčovou roli pro konkurenceschopnost firmy – již nyní se na tomto poli snaží maximálně snižovat fixní náklady – např. změnou režimů elektrických zařízení na čerpacích stanicích.

Důležitou roli v době krize také hraje důvěra ve společnost jako takovou zejména ze strany zaměstnanců, a právě proto se společnost Eni ČR řídí několika základními principy:

- vybudovat si důvěryhodnost - vedoucí by měli dát tolik informací, kolik je jen možné;
- ukázat pochopení - manažeři musí umět vysvětlit, proč jsou změny důležité a nutné;
- převzít zodpovědnost - zaměstnanci nemusí mít bezpodmínečně právo na spolurozhodování o tom, co bude, ale měli by mít vliv na to, co a kdy se stane.

Udržení si důvěry v době krize u zaměstnanců je velmi náročný úkol. Vždyť s poklesem poptávky a zakázek jde ruku v ruce snižování nadbytečných kapacit a s tím spojené snižování počtu zaměstnanců. Právě důvěryhodnost je ve společnosti Eni ČR velmi žádána a je nejdůležitějším nástrojem řízení. Eni ČR se snaží i navzdory krizi udržet své zaměstnance. Ještě dobře má v paměti předchozí léta, kdy bojovala s nedostatkem pracovní síly. Je si dobře vědoma toho, jakou hodnotu přinášejí především vysoce kvalifikovaní, specializovaní a hlavně loajální zaměstnanci.

4.1.2.1. Inovace v nejisté době

I v době krize se mateřská společnost Eni v Itálii dívá vpřed a posiluje své inovační aktivity. Složitá a těžká hospodářská situace vedla firmu k tomu, aby se zamyslela nad zavedeným a rozšířila technologickou základnu pro další vývoj, aby mohla například obsadit skuliny na trhu či aby si obhájila svou první pozici v žebříčku firem v oboru. V chemickém průmyslu, jímž se Eni celosvětově zabývá se i v hospodářsky těžkých dobách nešetří na výzkumu a vývoji. Investuje se především do výzkumu nových materiálů a produktů budoucnosti.

4.2. Makroekonomický pohled - přichází další hospodářská recese? ²⁶

Evropská ekonomika upadá do recese a s ní i ČR. Mnohým firmám budou ubývat zakázky, budou muset propouštět a vzroste nezaměstnanost.

Jedním z poměrně spolehlivých ukazatelů, které předem indikují stav ekonomiky, dříve než dojde na fakta, je index PMI, tzv. index nákupních manažerů ve výrobní sféře. Jeho hodnota se kalkuluje z pěti komponent – objem výroby, objem nových objednávek, stav zásob na skladě, rychlost dodavatelů a úroveň zaměstnanosti. Index nabývá hodnot od 0 do 100 a v podstatě nám říká, kolik procent manažerů reportovalo lepší situaci oproti předchozímu měsíci. Hodnota 50 znamená, že stejný počet firem hodnotí situaci kladně a stejný záporně. Hodnota 100 znamená, že všichni hodnotí situaci kladně, hodnota 0 naopak záporně. Jinými slovy, když hodnota indexu PMI klesne pod 50, znamená to, že klesá produkce. Proto je index PMI poměrně spolehlivým ukazatelem, v jaké fázi se nachází ekonomika, zda v konjunkturu, nebo v recesi. Když se index PMI delší dobu pohybuje pod hodnotou 50, ekonomika zpravidla vstupuje do recese.

Výrobní sféra napříč celou Evropou je již několikátý měsíc v kontrakci (ve fázi poklesu). V prosinci sice hodnota indexu PMI mírně stoupla, ale stále se drží pod úrovní 50 bodů. Objem produkce v Evropě tedy nadále klesá, ale klesá pomalejším tempem než v listopadu. Nejhorší zůstává situace v Řecku, Španělsku a Itálii, ovšem pokles produkce je patrný i v Německu nebo Velké Británii. Naproti tomu USA druhým měsícem v řadě překvapily nad očekávání pozitivními daty o zaměstnanosti i produkci. Hodnota indexu PMI ve výrobní sféře stoupla v prosinci na 53,2 z listopadových 52,7. Americká výrobní sféra tedy koncem roku dokonce přidala na tempu růstu. Od toho se odvíjí i očekávání vyššího HDP za čtvrté čtvrtletí ve srovnání s druhým a třetím čtvrtletím roku 2011. Zejména díky USA se globální PMI v prosinci dostal nad úroveň 50 bodů, jinými slovy objem světové produkce v prosinci mírně stoupl. K růstu přispěly drobnou měrou také Japonsko, Austrálie, Čína,

Rusko a Indie (viz Tabulka 6). Česká republika kopíruje vývoj v Německu. Ačkoliv hodnota indexu PMI v prosinci lehce stoupla ze 48,6 na 49,2, již druhým měsícem výroba klesá (hodnota pod 50). Vše nasvědčuje tomu, že evropská ekonomika upadá do recese a stáhne s sebou i Českou republiku.

Tabulka 6: Hodnoty indexu nákupních manažerů ve výrobní sféře

| | PMI prosinec 2011 | Indikace | PMI listopad 2011 |
|---------------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|
| Německo | 48,4 | Recese | 47,9 |
| Francie | 48,9 | Recese | 47,3 |
| Velká Británie | 49,6 | Recese | 47,6 |
| Řecko | 42,0 | Recese | 40,9 |
| Itálie | 44,3 | Recese | 44,0 |
| Španělsko | 43,7 | Recese | 43,8 |
| Irsko | 48,6 | Recese | 48,5 |
| Polsko | 48,8 | Recese | 49,5 |
| Česká republika | 49,2 | Recese | 48,6 |
| USA | 53,2 | Růst | 52,7 |
| Japonsko | 50,2 | Růst | 49,1 |
| Austrálie | 50,2 | Růst | 47,8 |
| Brazílie | 49,1 | Recese | 48,7 |
| Rusko | 51,6 | Růst | 52,6 |
| Indie | 54,2 | Růst | 51,0 |
| Čína | 50,3 | Růst | 49,0 |
| Taiwan | 47,1 | Recese | 43,9 |
| Korea | 46,6 | Recese | 47,1 |
| PMI globální | 50,4 | Růst | 49,6 |

Zdroj: upraveno podle [26]

4.2.1. Zotavení domácností?!

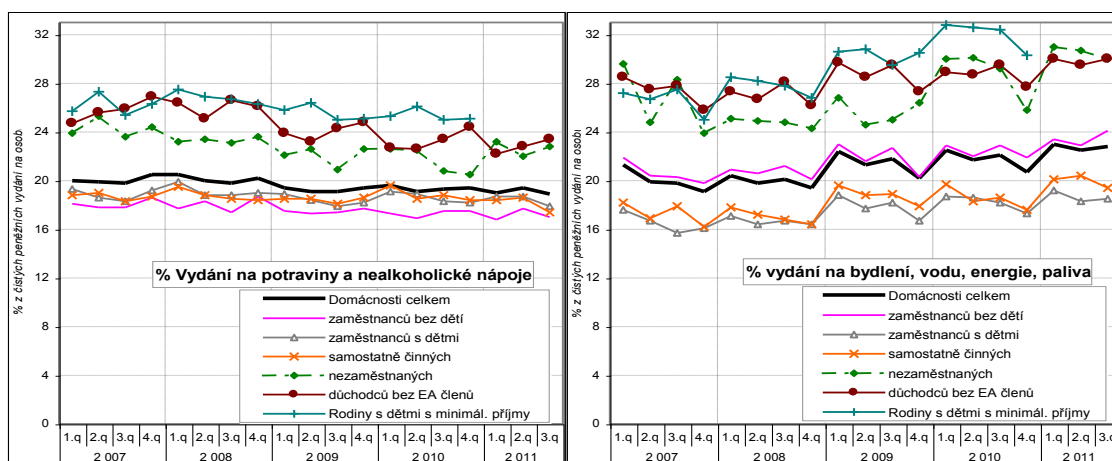
Teprve v době, kdy dosud poslední celosvětová hospodářská recese dolehla plnou vahou na naši ekonomiku, došlo k významnému oslabení prorůstového vlivu spotřeby domácností na HDP. V roce 2010 dosáhly výdaje na celkovou spotřebu domácností v ČR v běžných cenách 1 871 mld. Kč, což bylo k poměru k celkovému HDP bezmála 50 %.¹⁹

S výše uvedeným souvisí také výše čistých peněžních vydání na osobu, která je silně závislá na typu domácnosti. Dlouhodobě nejlépe jsou na tom domácnosti zaměstnanců bez dětí. Naopak nejhůře jsou na tom podle výše čistých peněžních vydání na osobu rodiny s dětmi s minimálními příjmy a domácnosti v čele s nezaměstnanou osobou. Obě tyto kategorie se mohou zčásti prolínat; příjem těchto domácností je více závislý

na sociálních transferech od vlády. V dlouhodobém pohledu si mírně polepšily nepracující důchodci, jejichž čistá peněžní vydání na osobu se od roku 2010 přiblížila k průměru všech domácností. Zajímavostí je dílčí nárůst výdajů domácností s nezaměstnanou osobou v čele na přelomu let 2008-2009. Patrně to souvisí s dočasnou změnou struktury nezaměstnaných (vyšší zastoupení osob s lepší kvalifikací a lépe placeným posledním zaměstnáním a z toho vyplývající vyšší podporou v nezaměstnanosti).¹⁹

Různé sociální skupiny domácností se také odlišují podle toho, kolik ze svých peněžních příjmů věnují na své výdaje. Zatímco čisté peněžní výdaje na jednoho člena u domácností s dětmi s minimálními příjmy v posledním pětiletí o desetinu převyšují jejich čisté příjmy, u domácností zaměstnanců a nepracujících důchodců výše výdajů úroveň jejich příjmů v žádném roce v období 2006-2010 nepřevyšovala. Existuje také vztah mezi výší příjmů a podílem nespotebních výdajů domácností. Se zvyšujícím se příjmem domácnosti roste zastoupení nespotebních výdajů, především investic do nemovitostí. Například zaměstnanci s vyšším vzděláním věnovali v roce 2010 téměř sedminu svých peněžních výdajů do nespotebních oblastí, domácnosti v čele s nezaměstnanou osobou jen 3,2%.¹⁹

Dlouhodobě ukrojují největší díl z výdajů tuzemských domácností dvě hlavní třídy spotřeby: „Potraviny a nealkoholické nápoje“ a „Bydlení, voda, energie, paliva“. Menší podíl za tyto položky je patrný u domácností s celkově vyššími příjmy (na osobu), tj. domácností podnikatelů a zaměstnanců bez dětí (viz Graf 12). V zastoupení výdajů na bydlení jsou rozdíly mezi základními sociálními skupinami domácností větší než u výdajů na potraviny a nealkoholické nápoje a navíc mají tendenci k růstu.



Graf 12: Vývoj podílu nejvýznamnějších peněž. vydání (Kč na osobu, vybr. soc. skupiny, 2007-2011)

Zdroj: [19] Zpravodajský soubor statistiky rodinných účtů; Analýza vybrané aspekty vývoje výdajů a spotřeby domácností v Česku 14. 2. 2012

S rostoucím příjmem domácnosti (na jednoho člena) se výrazně snižuje zastoupení „nezbytných“ výdajů (potravin, nápoje, bydlení) ve prospěch výdajů investičního charakteru (především koupě nemovitosti). U 10 % domácností s nejvyššími příjmy investiční výdaje nad jednotlivými výdaji nezbytnými dokonce mírně převažují. Podobný vztah mezi nezbytnými a investičními výdaji sledujeme u domácností podle věku osoby v čele. U domácností s osobou v čele mladší 30 let převažují opět výše zmíněné nespotební výdaje nad úrovní výdajů na potraviny, resp. za položku „Bydlení, voda, energie, paliva“. Váha nespotebních výdajů klesá na minimum u domácností čtyřicátníků, u starších domácností ale mírně rostou (častěji než investice do nemovitostí jde ale o dary příbuzným).¹⁹

4.3. Krize jako příležitost

Využití krize jako příležitosti neklade za cíl nic jiného než eliminaci negativních projevů krize a určení nových strategických i operativních cílů, výsledným efektem pak není „jen“ další existence a kontinuita, ale radikální krok vedoucí ke skokovému růstu a změně. Podstatný rozdíl je tedy v tom, že krize je využita k realizaci zásadní změny, ke které by jinak podnik nepřistoupil a která ho vede k dosažení vyšší úrovně nebo pozice, než na jaké byl v minulosti. Krize donutí podnik realizovat výrazné obměny – především reengineering procesů, vnitřní restrukturalizaci apod. - vyšší úrovní může být pak upevnění konkurenční pozice nebo pozice na trhu. Je to cesta z krize k vítězství. Posun v pomyslném nebo skutečném žebříčku úspěšnosti.¹⁸

Chápání krize jako příležitosti představuje zvedání latky, která spadla, do větší výšky, než byla před svým pádem. Člověk jako jedinec je schopen přeměnit svou osobní krizi ve vítězství. Proč by toho nebyla schopna společnost - třeba právě společnost Eni Česká republika jako společenství lidí, které může navíc uplatnit při řešení krize synergie vzájemné spolupráce? K tomu však musí být krize včas identifikována, podnik na ni musí být připraven, do čela musí být postaveni manažeři – vůdci a uvnitř podniku by mělo být vytvořeno adekvátní příznivé klima. Na podnik pak také působí nejen okolí podniku, ale hlavním hnacím motorem změny jsou lidé – jejich schopnosti, kreativita a hlavně loajalita a víra ve svého zaměstnavatele.

Závěr

V současné době se hospodářská recese plně projevuje. A v oblasti zaměstnanosti velmi citelně ovlivňuje každého z nás, zejména co se vztahu zaměstnanců a zaměstnavatelů týče. Mnozí zaměstnavatelé v době hospodářské krize stojí před těžkým rozhodováním o osudu svých zaměstnanců, a to i těch, kteří jsou s firmou spjati často řadu let. Pracovní právo nabízí několik možností, jak tuto situaci řešit, propouštění zaměstnanců by mělo být až tím nejzazším řešením.

Výhledy na rok 2012 nejsou zdaleka tak dramatické, jako tomu bylo v letech 2008 a 2009. Nicméně české firmy nemohou ovlivnit globální ekonomický vývoj. A právě krize eurozóny bude mít na stav českého trhu práce rozhodující vliv. V případě, že ani další z evropských summitů nepřinese řešení krize, kterému by uvěřili investoři na trzích, bude u podniků přetrvávat nejistota. Dokud se opět neobjeví pozitivní zprávy o vývoji na trzích, zaměstnavatelé budou i nadále omezovat nábor nových pracovníků a vytvoření každého nového místa budou velmi zvažovat.

Na základě zmiňovaných jevů v podnikové sféře v podmínkách recese lze konstatovat, že firmy mají tendenci snižovat administrativní, investiční a mzdové náklady. I společnost Eni ČR byla a bude nucena snížit své mzdové a administrativní náklady - opatřeními, jimiž reaguje na hospodářskou krizi:

- krátkodobými opatřeními jako např. čerpáním přesčasových hodin;
- neuzavírá žádné nebo jen nezbytně nutné nové pracovní poměry;
- využívá zkrácenou pracovní dobu, ale bohužel pokud se krize a její následky nezmírní, nebude asi možné se propouštění úplně vyhnout;
- rapidně snížila rozpočet cestovních náhrad a výdajů - prosazuje např. zásadně létání druhou třídou;
- tréninky a vzdělávání se uskutečňují v prostorách firmy;
- krácení či zrušení variabilních složek platu.

A právě, aby taková opatření byla co nejmenší a co nejméně se dotkla zaměstnanců společnosti, Eni ČR po době, která byla ve znamení krizové nálady, musí opět hledět kupředu. Tam patrně uvidí svět s úplně novou hospodářskou i organizační strukturou. A právě proto musí management společnosti včas zohlednit nové trendy ve všech svých strategických plánech, protože jen tak může Eni ČR dlouhodobě zůstat úspěšnou a působit i nadále nejen

jako významný podnikatelský subjekt na českém trhu, ale i jako stabilní zaměstnavatel pro své stávající i budoucí zaměstnance.

Vypadá to tedy, že existuje jen jedna cesta k neopakování celé této kritické situace ať na úrovni makroekonomické, tak na úrovni podnikové. A to je cesta etická. Ta by měla být chápána jako prevence proti podobným krizím. Manažerskou etiku lze proto považovat za jakýsi nový inovační proces nejen v jednotlivých podnikových postupech, ale v celém ekonomickém systému. Avšak jak již bylo zmíněno, předpoklad etického chování je vždy záležitostí lidí – v našem „podnikovém“ případě nejen manažerů, ale i zaměstnanců, dodavatelů a v neposlední řadě zákazníků. Jejich chování má největší vliv na způsob, jakým bude který podnik řízen. Existence každého podniku totiž vyplývá jak ze strategických cílů společnosti, tak z jejich pochopení a etického dodržování všemi aktéry uvnitř i v okolí firmy.

Je pravdou, že společenská odpovědnost či manažerská etika tak, jak je dnes nejširší veřejností vnímána, vyvolává dojem něčeho „drahého“, ale je třeba si uvědomit, že etické jednání má za následek pozitivní odlišení od konkurence. Trendy dnešní kritické doby směřují k tomu, aby se z pozitivního odlišení stala konkurenční výhoda. Dalším efektem je skutečnost, že zaměstnanci pak na takovou firmu nahlíží úplně jinak - lidé na pozicích středního a vyššího managementu jdou raději pracovat do společnosti s dobrou pověstí, do firmy, která uvažuje o svém podnikání na úrovni trvale udržitelného rozvoje. Naštěstí mnohé firmy si již uvědomují, že reputace, dobré obchodní jméno a důvěra zákazníka či zaměstnance jsou mnohem trvalejšími hodnotami než momentální rychlý zisk.

Ani na mikroúrovni proto nemusíme vnímat etické chování jen jako zdroj podnikových nákladů. Právě naopak – z výše uvedeného vyplývá, že se etické chování podniků jeví jako výhodná podnikatelská strategie, která je zdrojem a základem konkurenceschopnosti a současně prospívá celé společnosti. Je však nutné uvést, že etické chování není rozhodně krátkodobým procesem, právě naopak. Integrace etických hodnot a morálního chování se pak ukazuje být základem zodpovědného přístupu k budoucím generacím.

V souvislosti s podnikáním lze tedy etiku chápat jako zásady slušného jednání s obchodními partnery, zaměstnanci, jako vztahy s konkurencí či poctivé chování k zákazníkům. V posledních letech se tak stále více začínají prosazovat zásady společenské odpovědnosti firem, která má především ekologické rozměry, ale aplikuje morální hodnoty také do vztahu podnikatel – společnost. Krokem správným směrem je i fakt, že už i spotřebitelé začali etiku v podnikání od firem, u kterých nakupují, vyžadovat.

Firmy často omlouvají své neetické chování ekonomickou krizí, snahou udržet se na trhu,

ovšem je třeba si uvědomit, že skutečně morální firmy se eticky chovají před krizí, v době krize i po ní.

Závěrem můžeme dodat, že žádná krize by neměla být zapomenuta. Ať byla velká nebo jen malá, vždy by měla být zdrojem ponaučení a učení. Cesta do budoucnosti nepředstavuje žádnou rovnou širokou dálnici, ale klikatou cestu s mnoha odbočkami a úskalími. „Mistry jedenadvacátého století tak budou lidé, kteří své organizace dokážou transformovat v něco, co se bude spíše podobat dravému, ale dokonale ovladatelnému džípu vhodnému pro jakýkoli terén, než luxusní limuzíně minulosti.“¹⁸

To co pro podnik finanční krize obecně a určitě znamená, tak můžeme zhodnotit následujícím:

„Pokud si o sobě myslíte, že jste dobří, je s vámi konec.

Minulé úspěchy pro budoucí úspěch nic neznamenaají.

Recepty na včerejší úspěchy budou prakticky zaručeně recepty na zítřejší neúspěchy.“¹⁸

Michael Hammer

(jeden z nejvlivnějších světových autorů v oboru podnikového managementu a průkopník významných manažerských inovací)

POUŽITÁ LITERATURA

Knižní zdroje

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Grada Publishing a.s., 2007. 789 str. ISBN 8024714078, 9788024714073
- [2] BELLAMY, F. J., FRED M. *Velká finanční krize: příčiny a následky*. Grimmus, 2009. 160 str. ISBN 978-80-902831-1-4
- [3] DYTRT, Z. *Dobré jméno firmy*. Alfa Publishing, s.r.o., 2006. 137 str. ISBN 80-86851-45-1
- [4] DYTRT, Z. *Efektivní inovace*. BIZBOOKS, 2009. 150 str. ISBN 9788025127711
- [5] DYTRT, Z. *Manažerská etika v otázkách a odpovědích*. BIZBOOKS, 2011. 208 str. EAN 9788025133446
- [6] FASSMANN, M. *Českomoravská konfederace odborových svazů, Pokračující české reformy a nastupující světová ekonomická krize*. Sondy, 2008. 162 str. ISBN 8086846253, 9788086846255
- [7] HOBZA, A. *Evropská unie a hospodářské reformy*. C H Beck, 2009. 352 str. ISBN 8074001229, 9788074001222
- [8] KALÍNSKÁ, E. *Mezinárodní obchod v 21. století*. Grada Publishing a.s., 2010. 228 str. ISBN 978-80-247-3396-8
- [9] KAŠPAROVÁ, J., JELÍNEK, M. *Další etapa ekonomické krize v ČR - krize veřejných rozpočtů*. Sondy, 2009. 55 str. ISBN 8086846334, 9788086846330
- [10] KISLINGEROVÁ, E. *Podnik v čase krize*. Grada Publishing a.s., 2009. 208 str. ISBN 978-80-247-3136-0
- [11] KOHOUT, P. *Finance po krizi – 3. Rozšířené vydání*. Grada Publishing a.s., 2011. 328 str. ISBN 978-80-247-4019-5
- [12] MACHÁČEK, J. *Mistři světa amoleta: průvodce globální krizí a českou politickou krajinou*. Respekt Publishing, 2009. 268 str. ISBN 8087331028, 9788087331026
- [13] MCKEE, S. *Co dělat, když firma přestane růst*. Grada Publishing, a.s., 2010. 215 str. ISBN 978-80-247-3316-6

- [14] RIEGEL, K. *Ekonomická psychologie*. Grada Publishing a.s., 2007. 247 str. ISBN 8024711850, 9788024711850
- [15] ŠAFRÁNEK, L. *Světlo na konci tunelu: úvahy nad příčinami, následky a překonáváním ekonomické krize*. Orego, 2009. 63 str. ISBN 8086741915, 9788086741918
- [16] VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců - 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Grada Publishing a.s., 2011. 237 str. ISBN 978-80-247-3651-8
- [17] Záznam příspěvků přednesených na konferenci pořádané v Poslanecké sněmovně PČR, dne 23. září 2009. *Příčiny, důsledky a řešení finanční a ekonomické krize*. NEWTON College, a.s., 2009. 133 str. ISBN 978-80-904281-1-9
- [18] ZUZÁK, R. *Z podnikových krizí k vítězství*. Alfa Nakladatelství, s.r.o., 2008. 165 str. ISBN 978-80-87197-01-1

Internetové zdroje

- [19] ČSÚ www.csu.cz
- [20] ČTK [cit. 2010-03-24]. <http://byznys.lidovky.cz>
- [21] ČTK [cit. 2011-11-02]. <http://www.hrexpert.cz>
- [22] MPSV, [cit. 2012-01-09]. <http://www.hrexpert.cz>
- [23] SOVOVÁ, E. [cit. 2011-06-13]. <http://www.penize.cz>
- [24] ŠVECOVÁ, J. [cit. 2012-01-25]. <http://www.denik.cz>
- [25] TRAXLER, J. [cit. 2012-01-13]. www.finance.cz
- [26] URBÁNEK, V. [cit. 2012-01-09]. <http://www.finez.cz>
- [27] X- TRADA BROKERS [cit. 2012-01-31]. <http://zpravy.kurzy.cz>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A Výpis z OR společnosti Eni Česká republika, s.r.o.

Příloha B Výkaz zisku a ztrát

Příloha C Etický kodex společnosti Eni

Příloha D Schéma - Počet uchazečů o zaměstnání a počet volných míst v letech
2002 - 2011

Příloha E Dotazník – Vliv ekonomické krize na zaměstnance



Tento výpis z obchodního rejstříku elektronicky podepsal "MĚSTSKÝ SOUD V PRAZE [IČ 00215660]" dne 14.5.2012 v 13:38:13. EPVid:t7eb9bég88rurljuod

V ý p i s

z obchodního rejstříku, vedeného
Městským soudem v Praze
oddíl C, vložka 2397

Datum zápisu: 6.června 1991

Obchodní firma: Eni Česká republika, s.r.o.

Sídlo: Praha 8, Sokolovská 394/17, PSČ 186 00

Identifikační číslo: 407 64 176

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

- údržba motorových vozidel a jejich příslušenství
- výroba a zpracování paliv a maziv
- služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- montáž, opravy, revize a zkoušky plynových zařízení a plnění nádob plyny
- výroba nebezpečných chemických látek a nebezpečných chemických přípravků a prodej chemických látek a chemických přípravků klasifikovaných jako vysoce toxické a toxické
- silniční motorová doprava - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
- poskytování software, poradenství v oblasti informačních technologií, zpracování dat, hostingové a související činnosti a webové portály
- reklamní činnost, marketing, mediální zastoupení
- poradenská a konzultační činnost
- velkoobchod a maloobchod
- realitní činnost, správa a údržba nemovitostí
- skladování, balení zboží, manipulace s nákladem a technické činnosti v dopravě

Statutární orgán:

jednatel: Massimo Bechi, dat.nar. 13.01.1960
Praha 6, Pod Kaštany 1107/19
den vzniku funkce: 1.října 2010

jednatel: Giuseppe Busa, dat.nar. 20.11.1956
Mnichov, Gabriel-Max Strasse 43, 81545
Spolková republika Německo
den vzniku funkce: 27.prosince 2010

jednatel: Valter D'Angeli, dat.nar. 14.09.1958

Řím, Via del pianeta terra 50, 00144
Italská republika
den vzniku funkce: 27.prosince 2010

Jménem společnosti navenek jedná každý jednatel samostatně.

Společníci:

Eni International B.V.
Strawinskylaan 1725, 1077XX , Amsterdam
Nizozemské království
Vklad: 1 511 875 000,- Kč
Splaceno: 100 %
Obchodní podíl: devadesátdevět celých
devěttisícdvětsetšedesátšestitisícin procenta

Eni Oil Holdings B.V.
Amsterdam, Strawinskylaan 1725, 1077XX
Nizozemské království
Vklad: 38 000,- Kč
Splaceno: 100 %
Obchodní podíl: dvacetpětšestitisícin procenta

Základní kapitál: 1 511 913 000,- Kč

Ostatní skutečnosti:

- Na společnost Agip Česká republika s.r.o. přešlo jmění zanikající společnosti AGIP Praha, a.s., se sídlem Praha 4, Pod Chodovem 1267/7, PSČ 149 00, identifikační číslo 41694058, která zanikla sloučením se společností AGIP Česká republika s.r.o.
- Na základě projektu fúze ze dne 11.5.2011, schváleného dne 20.6.2011, došlo ke sloučení společnosti Eni Oil Česká republika, s.r.o., IČ: 43870198, se sídlem Praha 8, Sokolovská 394/17, PSČ 18600, zapsané v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze, v oddíle C, vložka 4895, jako zanikající společnosti, se společností Eni Česká republika, s.r.o., IČ: 40764176, se sídlem Praha 8, Sokolovská 394/17, PSČ 18600, zapsané v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze, v oddíle C, vložce 2397, jako nástupnické společnosti. Na nástupnickou společnost Eni Česká republika, s.r.o., přešlo v důsledku fúze sloučením jmění zanikající společnosti Eni Oil Česká republika, s.r.o., včetně práv a povinností z pracovněprávních vztahů. Společnost Eni Oil Česká republika, s.r.o., která byla zrušena bez likvidace fúzí sloučením se společností Eni Česká republika, s.r.o., se vymazává z obchodního rejstříku.

----- Správnost tohoto výpisu se potvrzuje -----

Městský soud v Praze

Příloha B

Eni Česká republika, s.r.o. k 31. prosinci 2011
Statutární formulář českých finančních výkazů v tis. Kč

VÝKAZ ZISKU A ZTRATY V PLNÉM ROZSAHU

| | | Stav v běžném účetním období | Stav v minulém účetním období 2010 | |
|----------|---|---|---------------------------------------|----------------|
| I. | 1 | Tržby za prodej zboží | 10 803 202 | 9 487 769 |
| A. | 2 | Náklady vynaložené na prodané zboží | 1 709 237 | 8 294 334 |
| A | | Obchodní marže | 794 005 | 572 854 |
| II. | | Výkony | 41 886 978 | 40 980 301 |
| II. | 1 | Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb | 36 459 576 | 38 159 445 |
| | 2 | Změna stavu zásob vlastní činnosti | 368 687 | 364 333 |
| | 3 | Aktivace | 1 028 713 | 0 290 663 |
| D. | | Výkonná spotřeba | 43 207 831 | 41 144 643 |
| B. | 1 | Spotřeba materiálu a energie | 42 235 645 | 37 432 767 |
| B. | 2 | Služby | 11 032 186 | 13 711 876 |
| B | | Přidaná hodnota | -506 850 | 408 512 |
| C. | | Osobní náklady | 94 970 | 79 898 |
| C. | 1 | Mzdové náklady | 70 004 | 58 338 |
| C. | 2 | Odměny členům orgánů společnosti a družstva | | |
| C. | 3 | Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění | 24 740 | 20 577 |
| C. | 4 | Sociální náklady | 166 | 1 093 |
| D. | 1 | Dáně a poplatky | 1 619 | 1 363 |
| E. | 1 | Úpisy dlouhodobě nahromaděného a třetímho majetku | 309 430 | 333 827 |
| III. | | Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu | 705 | 104 |
| III. | 1 | Tržby z prodeje dlouhodobého majetku | 692 | 64 |
| III. | 2 | Tržby z prodeje materiálu | 13 | 40 |
| F. | | Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu | 354 | 177 |
| F. | 1 | Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku | 498 | 33 |
| F. | 2 | Prodáván materiál | 98 | 14 |
| G. | 1 | Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období | 124 183 | 85 862 |
| IV. | 2 | Ostatní provozní výnosy | 13 253 | 12 736 |
| H. | 1 | Ostatní provozní náklady | 74 793 | 63 001 |
| V. | 2 | Převod provozních výnosů | | |
| I. | 1 | Převod provozních nákladů | | |
| V | | Provozní výsledek hospodaření | -1 058 391 | 97 986 |
| VI. | 1 | Tržby z prodeje cenných papírů a podílů | | |
| J. | 1 | Prodávane cenné papíry a podíly | | |
| VI. | | Výnosy z dlouhodobého finančního majetku | 0 | 0 |
| VI. | 1 | Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod poúšťatným úřadem | | |
| VI. | 2 | Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů | | |
| VI. | 3 | Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku | | |
| VII. | 1 | Výnosy z krátkodobého finančního majetku | | |
| K. | 2 | Náklady z finančního majetku | | |
| IX. | 1 | Výnosy z přečtení cenných papírů a derivátů | | |
| L. | 1 | Náklady z přečtení cenných papírů a derivátů | | |
| M. | 1 | Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti | | |
| N. | 1 | Výnosové úroky | 160 | 1 163 |
| N. | 2 | Nákladové úroky | 13 258 | 13 203 |
| O. | 1 | Ostatní finanční výnosy | 177 341 | 117 344 |
| O. | 2 | Ostatní finanční náklady | 174 946 | 117 406 |
| III. | 1 | Převod finančního výnosů | | |
| III. | 2 | Převod finančních nákladů | | |

Rozvána a příloha jsou věd hnoú poučostí účetní závěrky

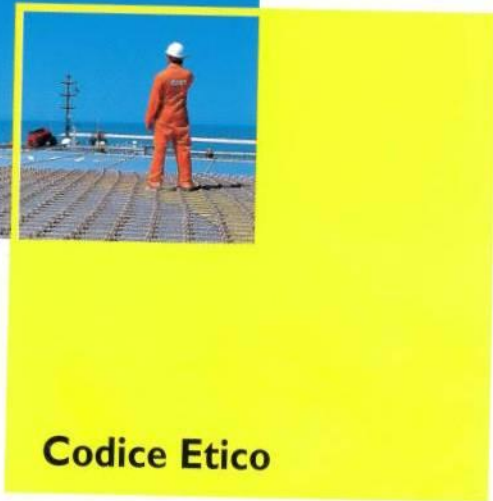
Eni Česká republika, s.r.o. k 31. prosinci 2011
 Statutární formuláře českých finančních výkazů v IIS, Kč

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY V PLNEM ROZSAHU

| | Stav v běžném účetním období | Stav v minulém účetním období 2010 |
|--|---------------------------------|---------------------------------------|
| * Finanční výsledek hospodářství | -34 301 | -39 631 |
| Q Daň z příjmu za běžnou činnost | -1 012 | 14 166 |
| Q 1 - správná | | |
| Q 2 - upravená | -1 012 | 14 166 |
| ** Výsledek hospodářství za běžnou činnost | -1 091 680 | 44 170 |
| K 1.1 Mimořádné výnosy | | |
| K 1.2 Mimořádné náklady | | |
| S 1 Daň z příjmu z mimořádné činnosti | 0 | 0 |
| S 1 - správná | | |
| S 2 - upravená | | |
| * Mimořádný výsledek hospodářství | 0 | 0 |
| * Převod podílu na výsledku hospodářství společníkům (+/-) | | |
| *** Výsledek hospodářství za účetní období (+/-) | -1 091 680 | 44 170 |
| **** Výsledek hospodářství před zdaněním | -1 092 692 | 58 365 |

| | | | |
|------------------|--|--|--|
| Sešláváno mí: | Podpis statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou | Osoba odpovědná za účetnictví (jméno a podpis) | Osoba odpovědná za účetní závěrku (jméno a podpis) |
| 4.2.2012 | Marekma Babiš | Ingrid Lívna | Ingrid Lívna |
| | | řička 4302231495/54 | |

Rozvaha a příloha jsou nedílnou součástí účetní závěrky



Codice Etico

Code of Ethics



Indice sommario

| | |
|--|----|
| Premessa | 10 |
| I. Principi generali: sostenibilità e responsabilità d'impresa | 12 |
| II. Canoni di comportamento e rapporti con gli Stakeholder | 16 |
| 1. Etica, trasparenza, correttezza, professionalità | 16 |
| 2. Rapporti con gli azionisti e con il Mercato | 18 |
| 2.1. Valore per gli azionisti, efficienza, trasparenza | 18 |
| 2.2. Codice di Autodisciplina | 20 |
| 2.3. Informazione societaria | 20 |
| 2.4. Informazioni privilegiate | 20 |
| 2.5. Mezzi di informazione | 20 |
| 3. Rapporti con istituzioni, associazioni, comunità locali | 20 |
| 3.1. Autorità e Istituzioni Pubbliche | 20 |
| 3.2. Organizzazioni politiche e sindacali | 22 |
| 3.3. Sviluppo delle Comunità locali | 22 |
| 3.4. Promozione delle attività "non profit" | 24 |
| 4. Rapporti con clienti e fornitori | 24 |
| 4.1. Clienti e consumatori | 24 |
| 4.2. Fornitori e collaboratori esterni | 26 |
| 5. Management, dipendenti, collaboratori di Eni | 28 |
| 5.1. Sviluppo e tutela delle Risorse umane | 28 |
| 5.2. Knowledge Management | 30 |
| 5.3. Security aziendale | 30 |
| 5.4. Molestie o mobbing sul luogo di lavoro | 32 |
| 5.5. Abuso di sostanze alcoliche o stupefacenti e divieto di fumo | 32 |
| III. Strumenti di applicazione del Codice Etico | 34 |
| 1. Sistema di controllo interno | 34 |
| 1.1. Conflitti di interesse | 36 |
| 1.2. Trasparenza delle registrazioni contabili | 38 |
| 2. Tutela della salute, sicurezza e ambiente e dell'incolumità pubblica | 38 |
| 3. Ricerca, innovazione e tutela del patrimonio intellettuale | 40 |
| 4. Riservatezza | 40 |
| 4.1. Protezione del segreto aziendale | 40 |
| 4.2. Tutela della privacy | 42 |
| 4.3. Partecipazione ad associazioni, iniziative, eventi o incontri esterni | 44 |

Table of contents

| | |
|--|----|
| Foreword | 11 |
| I. General principles: sustainability and corporate responsibility | 13 |
| II. Behaviour rules and relations with Stakeholders | 17 |
| 1. Ethics, transparency, fairness, professionalism | 17 |
| 2. Relations with shareholders and with the Market | 19 |
| 2.1. Value for shareholders, efficiency, transparency | 19 |
| 2.2. Self-Regulatory Code | 21 |
| 2.3. Company information | 21 |
| 2.4. Privileged information | 21 |
| 2.5. Media | 21 |
| 3. Relations with institutions, associations, local communities | 21 |
| 3.1. Authorities and Public Institutions | 21 |
| 3.2. Political organizations and trade unions | 23 |
| 3.3. Development of local Communities | 23 |
| 3.4. Promotion of "non profit" activities | 25 |
| 4. Relations with customers and suppliers | 25 |
| 4.1. Customers and consumers | 25 |
| 4.2. Suppliers and external collaborators | 27 |
| 5. Eni's management, employees, collaborators | 29 |
| 5.1. Development and protection of Human Resources | 29 |
| 5.2. Knowledge Management | 31 |
| 5.3. Corporate security | 31 |
| 5.4. Harassment or mobbing in the workplace | 33 |
| 5.5. Abuse of alcohol or drugs and no smoking | 33 |
| III. Tools for implementing the Code of Ethics | 35 |
| 1. System of internal control | 35 |
| 1.1. Conflicts of interest | 37 |
| 1.2. Transparency of accounting records | 39 |
| 2. Health, safety, environment and public safety protection | 39 |
| 3. Research, innovation and intellectual property protection | 41 |
| 4. Confidentiality | 41 |
| 4.1. Protection of business secret | 41 |
| 4.2. Protection of privacy | 43 |
| 4.3. Membership in associations, participation in initiatives, events or external meetings | 45 |

| | |
|---|----|
| IV. Ambiti di applicazione e strutture di riferimento del Codice Etico | 44 |
| 1. Obbligo di conoscenza del Codice e di segnalazione di possibili violazioni | 46 |
| 2. Strutture di riferimento e vigilanza | 46 |
| 2.1. Garante del Codice Etico | 48 |
| 2.2. Team di promozione del Codice | 50 |
| 3. Revisione del Codice | 50 |
| 4. Valore contrattuale del Codice | 50 |

| | |
|---|----|
| IV. Code of Ethics scope of application and reference structures | 45 |
| 1. Obligation to know the Code and to report any possible violation thereof | 47 |
| 2. Reference structures and supervision | 47 |
| 2.1. Guarantor of the Code of Ethics | 49 |
| 2.2. Code promotion team | 51 |
| 3. Code review | 51 |
| 4. Contractual value of the Code | 51 |

Příloha D

| Kraj / Region | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Tab 1: Uchazeči o zaměstnání (k 31.12.) / Job applicants (31 Dec) | | | | | | | | | | |
| Uhřem / Total | 514 435 | 542 420 | 541 675 | 510 416 | 448 545 | 354 878 | 352 250 | 539 136 | 561 551 | 508 451 |
| Hl. m. Praha | 23 691 | 25 448 | 26 727 | 24 571 | 21 364 | 17 363 | 17 433 | 29 865 | 33 433 | 32 580 |
| Středočeský | 41 761 | 43 937 | 44 012 | 40 751 | 35 498 | 29 273 | 31 220 | 49 144 | 54 716 | 50 504 |
| Jihočeský | 21 118 | 22 158 | 23 021 | 23 632 | 20 428 | 16 452 | 17 505 | 27 530 | 29 545 | 26 450 |
| Plzeňský | 20 226 | 21 650 | 21 051 | 20 500 | 17 959 | 14 516 | 16 757 | 26 802 | 27 267 | 23 308 |
| Karlovarský | 16 115 | 17 362 | 18 726 | 18 017 | 16 221 | 12 975 | 13 437 | 19 337 | 19 922 | 17 447 |
| Ústecký | 74 135 | 76 499 | 73 493 | 70 532 | 63 652 | 49 894 | 45 657 | 59 976 | 61 947 | 58 087 |
| Liberecký | 19 334 | 21 065 | 20 299 | 18 923 | 17 258 | 14 566 | 16 605 | 26 273 | 25 653 | 23 286 |
| Královéhradecký | 20 497 | 22 146 | 22 526 | 21 989 | 19 298 | 14 499 | 14 728 | 23 373 | 24 678 | 22 185 |
| Pardubický | 21 865 | 24 165 | 24 399 | 22 782 | 19 369 | 15 417 | 16 998 | 26 817 | 27 359 | 23 631 |
| Kraj Vysočina | 21 548 | 23 841 | 24 531 | 22 814 | 20 060 | 16 202 | 17 874 | 28 566 | 29 410 | 25 605 |
| Jihomoravský | 63 777 | 65 454 | 66 207 | 63 692 | 55 230 | 44 239 | 43 063 | 65 944 | 69 342 | 62 722 |
| Olomoucký | 39 395 | 40 770 | 39 591 | 36 180 | 31 187 | 23 495 | 23 470 | 41 092 | 42 117 | 38 119 |
| Zlínský | 29 759 | 31 621 | 31 606 | 29 505 | 25 601 | 20 171 | 20 048 | 33 836 | 33 386 | 29 418 |
| Moravskoslezský | 101 214 | 106 304 | 105 486 | 96 528 | 85 422 | 65 816 | 57 455 | 80 581 | 82 776 | 75 019 |
| Tab 2: Počet volných míst (k 31.12.) / Vacancies (31 Dec) | | | | | | | | | | |
| Uhřem / Total | 40 651 | 40 188 | 51 203 | 52 164 | 93 425 | 141 066 | 91 189 | 30 927 | 30 803 | 35 784 |
| Hl. m. Praha | 7 685 | 8 482 | 14 598 | 11 119 | 16 192 | 28 746 | 25 002 | 8 508 | 5 743 | 7 465 |
| Středočeský | 5 231 | 5 970 | 6 475 | 7 064 | 12 478 | 19 691 | 11 399 | 3 296 | 3 599 | 4 054 |
| Jihočeský | 2 688 | 2 203 | 3 239 | 2 636 | 5 222 | 6 983 | 4 188 | 1 516 | 1 850 | 2 073 |
| Plzeňský | 2 651 | 2 550 | 4 416 | 3 940 | 7 214 | 14 443 | 7 562 | 2 078 | 2 161 | 2 603 |
| Karlovarský | 1 226 | 1 147 | 1 196 | 1 206 | 2 354 | 3 167 | 2 087 | 830 | 748 | 1 088 |
| Ústecký | 2 581 | 2 745 | 2 948 | 2 710 | 5 003 | 6 462 | 4 485 | 1 721 | 2 238 | 1 974 |
| Liberecký | 1 908 | 1 785 | 2 547 | 2 425 | 3 648 | 4 612 | 2 279 | 1 201 | 1 417 | 1 780 |
| Královéhradecký | 2 764 | 2 298 | 2 075 | 2 731 | 4 413 | 5 329 | 4 052 | 1 333 | 1 365 | 1 624 |
| Pardubický | 1 980 | 2 448 | 2 039 | 2 364 | 7 296 | 9 541 | 3 654 | 1 813 | 2 165 | 2 609 |
| Kraj Vysočina | 2 267 | 1 317 | 1 273 | 1 913 | 4 071 | 5 764 | 2 414 | 762 | 916 | 921 |
| Jihomoravský | 2 905 | 3 128 | 3 448 | 5 834 | 7 990 | 13 725 | 8 253 | 3 040 | 2 955 | 2 775 |
| Olomoucký | 2 906 | 2 493 | 2 513 | 2 849 | 4 537 | 5 224 | 2 747 | 821 | 1 210 | 1 065 |
| Zlínský | 1 558 | 1 219 | 1 762 | 2 067 | 5 111 | 6 683 | 4 272 | 1 252 | 1 245 | 1 590 |
| Moravskoslezský | 2 301 | 2 403 | 2 674 | 3 306 | 7 896 | 10 696 | 8 795 | 2 756 | 3 191 | 4 163 |
| Tab 3: Počet uchazečů na 1 volné pracovní místo (k 31.12.) / Number of job applicants per 1 vacancy (31 Dec) | | | | | | | | | | |
| Uhřem / Total | 12,7 | 13,5 | 10,6 | 9,8 | 4,8 | 2,5 | 3,9 | 17,4 | 18,2 | 14,2 |
| Hl. m. Praha | 3,1 | 3,0 | 1,8 | 2,2 | 1,3 | 0,8 | 0,7 | 3,5 | 5,8 | 4,4 |
| Středočeský | 8,0 | 7,4 | 6,8 | 5,8 | 2,8 | 1,5 | 2,7 | 14,9 | 15,2 | 12,5 |
| Jihočeský | 7,9 | 10,1 | 7,1 | 9,0 | 3,9 | 2,4 | 4,2 | 18,2 | 16,0 | 12,8 |
| Plzeňský | 7,6 | 8,5 | 4,8 | 5,2 | 2,5 | 1,0 | 2,2 | 12,9 | 12,6 | 9,0 |
| Karlovarský | 13,1 | 15,1 | 15,7 | 14,9 | 6,9 | 4,1 | 6,4 | 23,3 | 26,6 | 16,0 |
| Ústecký | 28,7 | 27,9 | 24,9 | 26,0 | 12,7 | 7,7 | 10,2 | 34,8 | 27,7 | 29,4 |
| Liberecký | 10,1 | 11,8 | 8,0 | 7,8 | 4,7 | 3,2 | 7,3 | 21,9 | 18,1 | 13,1 |
| Královéhradecký | 7,4 | 9,6 | 10,9 | 8,1 | 4,4 | 2,7 | 3,6 | 17,5 | 18,1 | 13,7 |
| Pardubický | 11,0 | 9,9 | 12,0 | 9,6 | 2,7 | 1,6 | 4,7 | 14,8 | 12,6 | 9,1 |
| Kraj Vysočina | 9,5 | 18,1 | 19,3 | 11,9 | 4,9 | 2,8 | 7,4 | 37,5 | 32,1 | 27,8 |
| Jihomoravský | 22,0 | 20,9 | 19,2 | 10,9 | 6,9 | 3,2 | 5,2 | 21,7 | 23,5 | 22,6 |
| Olomoucký | 13,6 | 16,4 | 15,8 | 12,7 | 6,9 | 4,5 | 8,5 | 50,1 | 34,8 | 35,8 |
| Zlínský | 19,1 | 25,9 | 17,9 | 14,3 | 5,0 | 3,0 | 4,7 | 27,0 | 26,8 | 18,5 |
| Moravskoslezský | 44,0 | 44,2 | 39,4 | 29,2 | 10,8 | 6,2 | 6,5 | 29,2 | 25,9 | 18,0 |

Zdroj/Source: MPSV / Ministry of Labour and Social Affairs

Příloha E

DOTAZNÍK – VLIV EKONOMICKÉ KRIZE NA ZAMĚSTNANCE

Pracovní zařazení:

- Zaměstnanec
- Manager
- Zaměstnavatel – nájemce ČS

1. Pocítily jste v uplynulých letech (2008 – 2010) změny způsobené finanční krizí ve Vašem podniku?

- Ano
- Ne
- Pouze minimální

2. Byli jste vyzváni/vyzvali jste k šetření nákladů ve společnosti?

- Ano
- Ne
- Nevím

3. Domníváte se, že Vaše finanční ohodnocení/odměna odpovídá Vaším pracovním výkonům?

- Ano
- Ne, je výrazně nižší
- Ne, je vyšší
- Nevím

4. Otázka pro zaměstnavatele - plánujete v letoším roce zvýšit plat/mzdu zaměstnancům?

- Ano
- Ne
- Snížím platy

5. Došlo k omezení či zrušení benefitů ve Vaší společnosti?

- Zrušena většina benefitů
- Snížena hodnota benefitů
- Beze změny
- Zavedeny nové benefity

6. Cítíte se být loajální vůči svému zaměstnavateli/značce?

- Ano
- Ne
- Nevím

7. Pocítili/projevili jste zájem o zaměstnance ze strany zaměstnavatele (v době krize)?

- Ano
- Ne
- Nevím

8. Máte obavy o Vaše zaměstnání/o podnikání?

- Ano, malé
- Ano, značné
- Ne

9. Máte obavy o existenci Vašeho zaměstnavatele/značky na trhu?

- Ano, malé
- Ano, značné
- Ne

10. Došlo u Vašeho zaměstnavatele/ve Vašem podnikání k úsporám na vzdělávacích programech pro zaměstnance?

- Ano
- Ne
- Nevím

11. Vnímáte v roce 2012 zlepšení v podnikání Vašeho zaměstnavatele/Vašeho podnikání?

- Ano, výrazné
- Ano, minimální
- Ne

12. Otázka pro zaměstnavatele - chystáte se v roce 2012 přijímat nové zaměstnance?

- Ano
- Ne
- Snížíme počet zaměstnanců

13. Otázka pro zaměstnavatele - chystáte se v roce 2012 přijímat nové zaměstnance?

- Ano
- Ne
- Snížíme počet zaměstnanců

14. Otázka pro manažery a vedoucí provozoven – zaznamenali jste v době finanční krize zhoršení konkurenční pozice Vaší společnosti/značky na českém trhu?

- Ano
- Ne
- Nevím