

Univerzita Pardubice
Fakulta Ekonomicko–správní

Personalistika a její vliv na konkurenceschopnost podniku

Bakalářská práce

2022

Roman Faltys

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Roman Faltys**
Osobní číslo: **E19306**
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Téma práce: **Personalistika a její vliv na konkurenceschopnost podniku**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je analýza a zhodnocení řízení lidských zdrojů s ohledem na konkurenceschopnost vybraného podniku a následná formulace návrhů na zlepšení.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů z oblasti personalistiky.
- Komponenty konkurenceschopnosti podniků.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Analýza personalistiky a jejího vlivu na konkurenceschopnost ve vybraném podniku.
- Zhodnocení výsledků a návrh doporučení.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
DEPOO, L. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2017. ISBN 978-80-87839-76-8.
KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
MATHIS, R. L., JACKSON, J. H., VALENTINE, S., MEGLICH, P. A. *Human resource management*. 15. vydání. Boston: Cengage Learning, 2017. ISBN 978-1-305-50070-9.
MUŽÍK, J., KRPÁLEK, P. *Lidské zdroje a personální management*. 1. vydání. Praha: Academia, 2017. ISBN 978-80-200-2773-3.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Martin Mlázovský**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2021**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2022**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D. v.r.
vedoucí ústavu

Prohlašuji:

Práci s názvem Personalistika a její vliv na konkurenceschopnost podniku jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, 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. Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 29. 4. 2022

Roman Faltys v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu mé bakalářské práce panu Ing. Martinu Mlázovskému, za odborné vedení, cenné rady a připomínky a vstřícný a milý přístup, které mi při psaní bakalářské práce velice pomohly. Zároveň bych chtěl poděkovat personalistce vybraného podniku paní Lence Horelové, která mi věnovala velké množství svého volného času a vždy byla ochotna mi s něčím poradit. Provedla se mnou řadu rozhovorů, poskytla mi cenné informace o společnosti a také mi pomohla rozeslat dotazníky v rámci dotazníkového šetření v organizační jednotce vybrané společnosti. Bez její pomoci by bylo nemožné tuto práci napsat. Nakonec bych chtěl ještě poděkovat své rodině a přátelům, kteří mě podporovali a stáli při mně v průběhu celého studia, a tedy i při psaní této bakalářské práce.

ANOTACE

Tématem této bakalářské práce je personalistika a její vliv na konkurenceschopnost podniku. V teoretické části této práce je rozebrána personalistika, tedy její útvar, její politika a strategie a její personální činnosti, a konkurenceschopnost, tedy její finanční a nefinanční faktory, způsoby jejího měření a Employer branding. V praktické části je nejprve charakterizována společnost XY a následně zanalyzovány její personální činnosti a konkurenceschopnost. Na konci praktické části jsou zhodnoceny výsledky dotazníkového šetření a navrženy doporučení pro zlepšení.

KLÍČOVÁ SLOVA

řízení lidských zdrojů, personální činnosti, konkurenceschopnost, employer branding

TITLE

Human Resources and its Impact on the Business Competitiveness

ANNOTATION

The topic of this bachelor thesis is HRM and its impact on the competitiveness of the company. The theoretical part of this thesis discusses HR, i.e. its department, its policy and strategy and its HR activities, and competitiveness, i.e. its financial and non-financial factors, its measurement methods and Employer branding. In the practical part, the company XY is first characterised and then its HR activities and competitiveness are analysed. At the end of the practical part, the results of the questionnaire survey are evaluated and recommendations for improvement are proposed.

KEYWORDS

human resource management, personnel activities, competitiveness, employer branding

OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK.....	9
SEZNAM ZKRATEK	10
ÚVOD.....	11
1 Řízení lidských zdrojů a útvar personalistiky	12
1.1 Personální útvar a jeho úkoly	13
1.2 Personální politika a personální strategie.....	14
1.3 Personální plánování	16
1.4 Získávání a výběr pracovníků	18
1.5 Hodnocení, vzdělávání a odměňování pracovníků	24
1.6 Propouštění a outplacement pracovníků	30
2 Konkurenceschopnost podniků	32
2.1 Finanční faktory konkurenceschopnosti	33
2.2 Nefinanční faktory konkurenceschopnosti	36
2.3 Employer branding.....	38
2.4 Konkurenční analýzy	39
3 Charakteristika vybraného podniku	42
3.1 Organizační struktura	43
3.2 Historie podniku.....	45
3.3 Produkty podniku	45
4 Analýza personalistiky a konkurenceschopnosti vybraného podniku.....	47
4.1 Personální plánování, získávání a výběr pracovníků a jejich přijímání.....	51
4.2 Propouštění, hodnocení a odměňování pracovníků, jejich vzdělávání a péče o ně ...	56
4.3 Finanční konkurenceschopnost vybraného podniku	61
4.4 Nefinanční konkurenceschopnost vybraného podniku	68
4.5 SWOT – analýza společnosti XY	80
4.6 Zhodnocení výsledků a návrh doporučení	87

ZÁVĚR	92
SEZNAM LITERATURY	94
PŘÍLOHY	97

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1 Oblasti personální strategie	15
Obrázek 2 Posloupnost plánovacího procesu	18
Obrázek 3 Proces výběru zaměstnanců	23
Obrázek 4 Proces vzdělávání zaměstnanců	26
Obrázek 5 Organizační schéma společnosti XY roku 2020	44
Obrázek 6 Pohlaví zaměstnanců vybrané organizační jednotky společnosti XY	48
Obrázek 7 Věk zaměstnanců vybrané organizační jednotky XY	48
Obrázek 8 Jak dlouho už jste zaměstnán/a ve společnosti?	49
Obrázek 9 Na jaké pozici jste zaměstnán/a?	50
Obrázek 10 Jak jste se dozvěděl/a o pracovní pozici, na níž právě jste?	53
Obrázek 11 Znáte a využíváte následující benefity?	59
Obrázek 12 Přidání jakého benefitu byste nejvíce ocenil/a?	60
Obrázek 13 Měl/a jste již nějaký nápad na inovaci/zlepšení týkající se náplně Vaší současné práce?	69
Obrázek 14 Co byste udělal/a, pokud byste zjistil/a, že v podniku dochází ke zbytečným ztrátám (nadbytečná spotřeba energie, nadbytečný pracovní proces apod.)?	70
Obrázek 15 Jste ve společnosti spokojen/a?	71
Obrázek 16 Co vás motivuje pracovat právě v této společnosti?	72
Obrázek 17 Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky?	73
Obrázek 18 Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky?	74
Obrázek 19 Pokud by byla možnost, co byste chtěl/a ve společnosti zlepšit?	76
Obrázek 20 Uvažujete o odchodu ze společnosti?	77
Obrázek 21 Z jakého důvodu byste chtěl/a přejít k jiné společnosti?	78
Tabulka 1 Ukazatele rentability společnosti XY	61
Tabulka 2 Ukazatele likvidity společnosti XY	63
Tabulka 3 Ukazatele aktivity společnosti XY	65
Tabulka 4 Ukazatele zadluženosti společnosti XY	67
Tabulka 5 SWOT – analýza společnosti XY	80

SEZNAM ZKRATEK

apod. – a podobně

CSR – Corporate Social Responsibility

č. – číslo

ČR – Česká republika

EMS – Environmental Management System

ERTMS – European Rail Traffic Management System

ETCS – European Train Control System

ISMS – Information Security Management System

ISO – International Organization for Standardization

OHSMS – Occupational Health and Safety Management Systems

QMS – Quality Management System

ROA – Return on Assets

ROE – Return on Equity

s. – stránka

s. r. o. – společnost s ručením omezeným

SO – Strengths, Opportunities

ST – Strengths, Opportunities

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

tj. – to jest

tzv. – takzvaně

WO – Weaknesses, Opportunities

WT – Weaknesses, Threats

ÚVOD

Lidské zdroje jsou v dnešní době tím nejdůležitějším a nejcennějším faktorem, jež má podstatný vliv na správné a efektivní fungování podniku. Kvalitní lidské zdroje můžou podnikům přinést potřebnou konkurenční výhodu a jejich správné řízení, je pak pro podnik naprosto klíčové. Dobře zvládnuté činnosti, jenž s lidskými zdroji souvisejí, jako je jejich vzdělávání, hodnocení, odměňování či péče o ně, mají velký vliv na udržení těchto zdrojů. Pokud si tedy podnik dokáže lidské zdroje udržet, získat si jejich loajalitu, motivovat je k lepším výkonům, bude růst, jak hospodářsky, tak i z hlediska konkurenceschopnosti.

Cílem této bakalářské práce je analýza a zhodnocení řízení lidských zdrojů s ohledem na konkurenceschopnost vybraného podniku a následná formulace návrhů na zlepšení. V první kapitole teoretické části bude popsán personální útvar a jeho úkoly, personální politika a personální strategie, které jsou podniky vytvářeny, či význam personálního plánování. Dále budou rozebrány veškeré personální činnosti, které jsou provázány s pracovníkem a jeho prací v podniku. Tedy počínaje získáváním a výběrem pracovníků, kde budou popsány způsoby získávání pracovníků a následné metody, jež jsou využívány při jejich výběru, a pokračujíc jejich hodnocením, odměňováním a vzděláváním. Vše pak zakončuje jejich propouštění a případný outplacement, který je využíván pracovníky po odchodu z podniku. V druhé kapitole teoretické části bude popsána konkurenceschopnost podniků, tedy její finanční faktory a nefinanční faktory. Následně budou popsány ještě způsoby měření konkurenceschopnosti a také Employer branding, jehož správné provedení dokáže podniku získat velkou konkurenční výhodu.

V praktické části bakalářské práce bude nejdříve charakterizován vybraný podnik a následně zanalyzována personalistika daného podniku a jeho konkurenceschopnost, kde bude pozornost věnována především nefinančním faktorům. Vybraný podnik nechtěl být jmenován, proto bude v průběhu práce uváděn jako společnost XY. Hlavní výzkumnou metodou u této práce bude dotazníkové šetření, zaměřené především na spokojenost a motivaci zaměstnanců ve vybraném podniku. Výsledky šetření v podobě grafů a jejich popisů budou zapracovány do praktické části této práce. V závěru práce pak dojde ke zhodnocení výsledků a následnému návrhu doporučení.

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A ÚTVAR PERSONALISTIKY

V dnešní době jsou lidské zdroje považovány za ten nejcennější a ve vyspělých tržních podmínkách i ten nejdražší zdroj pro podnik. Uvádějí totiž do pohybu ostatní zdroje, určují, jak je využívat, a zároveň i rozhodují o prosperitě podniku a jeho konkurenceschopnosti. Pokud má být podnik úspěšný, tak první podmínkou tohoto úspěchu je uvědomění si významu a hodnoty lidských zdrojů, toho, že jsou tyto zdroje pro podnik největším bohatstvím a jejich řízení rozhoduje o tom, zda podnik dosáhne úspěchu, či neúspěchu. Řízení těchto zdrojů je pak považováno za jádro a také tu nejdůležitější oblast v celém podnikovém řízení (Koubek, 2015, s. 13–14).

Armstrong a Taylor (2015, s. 47) definují řízení lidských zdrojů jako „*strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích.*“ Dle Horváthové, Bláhy a Čopíkové (2015, s. 1) jde o „*soubor manažerských postupů sloužících k získávání a udržování zaměstnanců v organizaci a zajišťování toho, aby podávali vysoký výkon a tím přispívali k dosažení cílů organizace.*“ Koubek (2015, s.15–16) doplňuje ještě několik charakteristik, které jsou typické pro řízení lidských zdrojů:

- Zaměření se na všechny personální činnosti z dlouhodobého hlediska a zvažování budoucích dopadů všech rozhodnutí učiněných v personalistice.
- Orientace na vnější faktory tvorby a fungování pracovní síly organizace, například na vnější ekonomické podmínky, trh práce, sociální rozvoj a životní způsob lidí nebo na životní prostředí.
- Personální práce není už jen záležitostí odborných personalistů, ale dostává se i k vedoucím pracovníkům všech úrovní, kteří mají zároveň i více pravomocí a rozhodování v souvislosti s touto prací.
- Soustředění se na kvalitu pracovního života a spokojenost zaměstnanců.
- Silné propojení personální práce se strategiemi organizace a jejími plány.

Autoři Horváthová, Bláha a Čopíková (2015, s. 1) uvádějí, že cílem řízení lidských zdrojů je zajištění schopnosti organizace úspěšně plnit své budoucí cíle prostřednictvím svých zaměstnanců. Armstrong a Taylor (2015, s. 48) cílů jmenují hned několik, například vytvářet uplatnitelné strategie lidských zdrojů v souladu se strategií organizace a tím podporovat strategické cíle organizace. Dále také rozvíjet kulturu zaměřenou na dosahování vysokého výkonu, zajišťovat a udržovat pro organizaci talentované, kvalifikované a oddané zaměstnance,

snažit se o vzájemnou důvěru a kladné pracovní vztahy mezi managementem a zaměstnanci nebo podporovat využívání etického přístupu k řízení lidí.

1.1 Personální útvar a jeho úkoly

Personální útvar je vnitřní organizační jednotkou, jež byla stvořena k provádění specializovaných personálních činností. Od 80. a 90. let se ve většině velkých organizací nazývá útvar lidských zdrojů. Toto přejmenování proběhlo z toho důvodu, že zaměstnavatel chápe své zaměstnance, jakou svou konkurenční výhodou a změnou názvu útvaru jim chce ukázat, jak jsou pro něj podstatní a jak jsou jedinečným zdrojem nových hodnot. Útvar nabízí v organizaci koncepční, metodické, analytické a poradenské služby a zároveň zajišťuje správné provádění operativních personálních činností (Dvořáková, 2012, s. 14).

V první řadě má personální útvar odpovědnost za správnou funkčnost, a hlavně existenci personálních činností v organizaci. Samozřejmě neprovádí všechny práce a úkoly s těmito činnostmi spojené, u každé z nich se podílí různou mírou. Zatímco třeba v případě pracovních vztahů obstarává jen organizační a dokumentační část, tak u personálního informačního systému zajišťuje téměř všechnu práci. Mezi další úkoly personálního útvaru patří poskytování poradenské činnosti vedoucím pracovníkům a zdokonalování jejich práce s podřízenými. Kdy s nimi vytvářejí zásady stylů vedení, zásady hodnocení pracovníků či zásady odměňování (Koubek, 2015, s. 33).

Dalším jejich významným úkolem je posuzovat plánované změny pro oblast práce a zaměstnanosti v organizaci. Pokud by například organizace chtěla zavést novou technologii, snížila by tím potřebu pracovníků s jednou kvalifikací, a naopak zvýšilo potřebu pracovníků s kvalifikací jinou. To by pak mohlo mít za následek dlouhé vyjednávání s odbory o propouštění pracovníků, rekvalifikaci, odměňování a dalších věcech. Proto musí personální útvar pozorně posuzovat tyto možnosti a navrhnout taková řešení, která budou jak pro organizaci, tak i pracovníky nejméně komplikovaná (Koubek, 2015, s. 33).

Organizační uspořádání a počet lidí v personálním útvaru přímo závisí na velikosti organizace, na počtu personálních činností, jež jsou v organizaci zajišťovány, na druhu zaměstnaných pracovníků a také na roli, jež je přiznána personálnímu útvaru (Armstrong a Taylor, 2015, s. 82). Potřeba vzniku místa personalisty se běžně objevuje až při dosažení 100–150 zaměstnanců. V malých organizacích je ekonomicky výhodné, pokud základní personální činnosti jako odhad potřeby zaměstnanců, jejich rozmístování a vybírání či stanovování jejich mzdy zajišťuje majitel nebo vrcholový manažer. Střední organizace mající okolo 100–500

zaměstnanců mívají personální útvar s personálním manažerem a dvěma až třemi personalisty – specialisty. Velké organizace pak mají rozsáhlý a vnitřně strukturovaný personální útvar zaměstnávající odborníky, jenž jsou úzce specializovaní na jednotlivé personální služby (Dvořáková, 2012, s. 15).

V poslední době se často využívá i outsourcingu¹ personální práce, kdy se využívá služeb externích dodavatelů, kteří mohou mít v určitých personálních činnostech více zkušeností, větší know-how, mohou přinést nové přístupy. Organizaci to může pomoci i ve snížení nákladů, jenž by museli být vynaloženy na pozice a pracovníky, které nyní budou nahrazeni externím dodavatelem (Koubek, 2015, s. 34).

1.2 Personální politika a personální strategie

Personální politika je Horváthovou, Bláhou a Čopíkovou (2015, s. 10) popisována jako „soubor vzájemně provázaných a relativně stabilních zásad uplatňovaných metod a nástrojů v personální oblasti, které se týkají toho, jak řídit a usměrňovat jednání lidí v organizacích. Personální politika vymezuje filozofii a hodnoty, na jejichž základě jsou formulovány zásady jednání s lidmi a řešení jejich personálních záležitostí pro manažery všech řídicích úrovní organizace.“ Personální politika, pokud je dobře zformulovaná, dlouhodobě stabilní a sepsána tak, aby ji porozuměli a přijali pracovníci, má velmi zásadní vliv na úspěch a dlouhodobou existenci organizace. Zpevňuje vzájemné pouto mezi pracovníky a organizací, činí rozhodovací procesy srozumitelnými, tvoří přátelské a pozitivní klima v organizaci, odstraňuje pracovní konflikty mezi vedením a jejich podřízenými. Proto je také velmi důležitým úkolem personální práce nejen formulovat, navrhnout a prosazovat personální politiku, ale také seznamovat s jejími zásadami všechny pracovníky organizace a naslouchat jejich zájmům a připomínkám (Koubek, 2015, s. 24).

Armstrong (2010, s. 58) rozeznává dvě základní oblasti personální politiky, a to celkovou personální politiku a specifické druhy personální politiky. Celková personální politika popisuje hodnoty, které by měli být dodržovány při práci se zaměstnanci organizace. Jednou z nich je **rovnost**, tedy že by se mělo pomocí nestranného přístupu spravedlivě a rovnocenně zacházet s pracovníky. Což zahrnuje ochranu pracovníků před nespravedlivým jednáním vedoucích pracovníků, možnosti kariérního růstu a postupu stejně pro všechny a spravedlivé odměňování. Další hodnotou je **respekt**, což značí, že by se podnik měl chovat k jednotlivým pracovníkům

¹ Outsourcing – Jedná se o zajišťování činností, které firma nemůže, nebo z nějakého důvodu nechce realizovat sama, externím dodavatelem. Firma si tedy najme odborníka, který ji bude potřebné služby poskytovat.

s uznáním. **Učící se organizace** znamená podporování a zajišťování vzdělávání a rozvoje pro všechny členy podniku. Hodnotou **kvalita pracovního života** se pak myslí neustálé zlepšování kvality pracovního života. Zvyšování pocitu uspokojení pracovníků tak, že jim bude nabízena rozmanitá práce, budou pracovat častěji samostatně a bude na ně kladen pocit zodpovědnosti. Zamezí se tak příliš velkému stresu a nalezne se rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem.

Specifických personálních politik pak existuje celá řada a zaměřují se například na oblasti: stejných příležitostí, věku a zaměstnávání, povyšování, rozvoje zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, bezpečnost a ochranu zdraví, nadbytečnost zaměstnanců nebo na řešení problémových vztahů jako je šikana (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2015, s. 11).

Personální strategie se dle Koubka (2015, s. 23) týká „*dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby i v oblasti využívání pracovních sil, hospodaření s nimi. Její nedílnou součástí jsou představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout.*“ Oblasti personální strategie jsou znázorněny obrázkem č. 1. Při tvorbě této strategie je třeba vzít v úvahu jak externí a interní podmínky organizace a požadavky, co jsou na ní kladené, tak i potřeby a očekávání pracovníků. Personální strategie je sestavována v návaznosti na celkovou strategii organizace, bývá proto označována jako strategie druhého či třetího řádu. Zdroji, podle kterých je formulována jsou: vize budoucnosti lidských zdrojů, poslání organizace vůči zaměstnancům, hodnoty, které formulují aktivity organizace, současné strategie a cíle organizace, obor činností organizace (Dvořáková, 2012, s. 16).



Obrázek 1 Oblasti personální strategie

Zdroj: Horváthová, Bláha a Čopíková, 2015, s. 10

Dvořáková (2012, s. 117–118) rozlišuje dva typy personální strategie, komplexní a specifický. Komplexní strategie se vytváří, pokud se chce v organizaci měnit její kultura a zároveň její myšlenky a hodnoty. Specifické vznikají pro určitou personální činnost s cílem změnit její praxi a metody, které využívá. Příkladem může být strategie získávání pracovníků, strategie rozvoje zaměstnanců nebo strategie pracovních vztahů. Horváthová, Bláha a Čopíková (2015, s. 9) považují za efektivní personální strategii takovou, která dosahuje toho, co si vytyčila za cíl. Především by tedy měla uspokojovat potřeby, jež klade organizace a její podnikání, neměla by být založena jen na přáních, ale i na podrobné analýze a zkoumání a také může být přeměněna na pohotovostní programy, které předvídají vznik požadavků a problémů a předcházejí jim. Je také i logicky promyšlená a integrovaná, složená z takových částí, které se vzájemně podporují a jsou ve shodě a bere ohled jak na potřeby nejvyšších manažerů a zaměstnanců, tak i na potřeby organizace a dalších zapojených stran.

1.3 Personální plánování

Personální plánování je procesem, při kterém dochází k identifikaci a analýze potřeby a dostupnosti lidí za účelem toho, aby mohla organizace plnit své strategické cíle. Hlavním úkolem tohoto plánování je zajistit, aby měla organizace k dispozici správné lidi ve správné době na správném místě a ve správném počtu (Mathis, Jackson, Valentine, Meglich, 2017, s. 53). Jeho smyslem je pak dle Koubka (2015, s. 93) „*zajišťovat perspektivní plnění všech hlavních úkolů řízení lidských zdrojů a tím přispívat k prosperitě a konkurenceschopnosti organizace.*“ Mužík a Krpálek (2017, s. 134) dále uvádějí, že v podnikové praxi se lze setkat se třemi hlavními oblastmi personálního plánování:

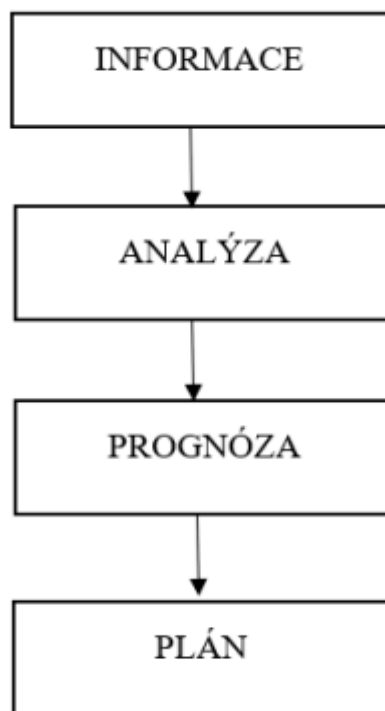
- **Plánování potřeby zaměstnanců (tzv. poptávka)** – Při něm se zjišťuje, jaký je nedostatek pracovníků na jednotlivých odděleních. Velký vliv na určení potřeby pracovních sil v podniku má hloubka a kvalita prováděných analýz. Hned několik faktorů, ať už vnitropodnikových (struktura personálu, motivace zaměstnanců, podnikové technologické a technické vybavení) nebo mimopodnikových (rozvoj odvětví, makroekonomický vývoj), má vliv na potřebu zaměstnanců.
- **Plánování pokrytí potřeby zaměstnanců (tzv. nabídka)** – To zahrnuje předpovídání nabídky pracovních sil jak v organizaci, tak i mimo ni. Organizace většinou nejprve k pokrytí využívá svých vnitřních sil, tedy pracovníky, u nichž se v budoucnu počítá s nadbytečností z důvodu například zrušení určitých pracovních

pozic či ukončení výroby některých výrobků. Pokud jsou však tyto vnitřní síly nedostatečné, obrací se na zdroje vnější.

- **Plánování personálního rozvoje zaměstnanců** – Má za cíl udržovat v podniku dostatek pracovníků potřebných pro jeho správný chod. Toto plánování navyšuje atraktivitu práce v organizaci, vyvíjí schopnosti pracovníků a zmenšuje množství a intenzitu nechtěných odchodů pracovníků.

Duda (2008, s. 46) uvádí, že pokud má být personální plánování efektivní, je třeba se držet určitých zásad, jednou z nich je respektování a znalost podnikové strategie. Při tvorbě personálních plánů se je třeba ujistit, že všechny úvahy, předpoklady a východiska použité při plánování jsou v souladu se strategií podniku. Další zásadou personálního plánování je se snažit o časové sladění cyklů podnikového plánování a personálního plánování. Linioví a ostatní manažeři jsou pak nuceni o personálních plánech přemýšlet současně a v souvislosti s výrobními a dalšími plány. Personální plánování by mělo být také záležitostí celého podniku. Vrcholové vedení by si mělo uvědomit, že nedostatek v oblasti pracovních sil může ohrozit trvalý rozvoj podniku, tudíž by měla být věnována otázkám personálního plánování a personálního řízení náležitá pozornost.

V případě jakéhokoliv plánování jsou důležitým a užívaným nástrojem prognózy a předvídání, jinak tomu není ani u personálního plánování. Zde jde hlavně o odhad potřeby pracovních sil v organizaci a odhad zdrojů, z nichž je možné tuto potřebu zaplnit. Pokud má být tedy plánování kvalitní, je k tomu třeba mít i prognózy s odpovídající kvalitou. Kvalita prognóz však závisí na důkladnosti a hloubce analýz, ty ale nelze uskutečňovat bez svědomitého a detailního zjišťování informací o stavu a vývoji jevů, procesů, zákonitostí a vztahů v oblasti problematiky pracovních sil (Koubek, 2015, s. 98). Posloupnost plánovacího procesu lze vidět na obrázku č. 2.



Obrázek 2 Posloupnost plánovacího procesu

Zdroj: Koubek, 2015, s. 98

1.4 Získávání a výběr pracovníků

VYTVÁŘENÍ PRACOVNÍCH MÍST

Aby se mohlo provádět získávání a výběr pracovníků, musí organizace nejdříve vytvořit a provést analýzu pracovních míst. To je dle Koubka (2015, s. 43) nejdůležitější personální činnost, její správné provedení má vliv na efektivnost práce v organizaci, na spokojenost pracovníků s jejich pracovní náplní a také na vykonávání dalších personálních činností. Tato činnost je vlastně takovým základním kamenem, na němž stojí většina ostatních personálních činností. Šikýř (2016, s. 74) uvádí, že vytváření pracovních míst a definování pracovních úkolů je snahou najít uspokojivé odpovědi na následující otázky:

- Proč vytvářet nové pracovní místo?
- Jaký je obsah práce?
- Jak provádět danou práci?
- Na jakém místě se má práce provádět?
- Kdy se má práce provádět?
- Jaké požadavky jsou potřeba k výkonu práce?
- S kým práci vykonávat?

- Jaké jsou náklady dané práce?

Odpovědi na uvedené otázky jsou závislé na podmínkách a požadavcích organizace a stanovují přístup organizace k vytváření pracovních míst. Rozdílné podmínky a požadavky organizace vedou k rozdílnému stupni dělby práce, jiné míře specializace zaměstnanců a různým přístupům k vytváření pracovních pozic (Šikýř, 2016, s. 74).

Při tvorbě pracovních míst a úkolů je potřeba zařídit, aby pracovní úkoly účelně přispívaly k dosahování cílů organizace, aby motivovali pracovníky a činili je spokojenými nebo aby negativně neovlivňovali fyzické a psychické zdraví pracovníků. Také aby byly shodné s kvalifikací a dalšími dovednostmi pracovníků a byly v souladu s předpisy a se zákony (Koubek, 2015, s. 47).

ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST

Má za úkol zkoumat informace o pracovních místech a zároveň i údaje o požadavcích pracovních míst na pracovníky (jedná se zejména o odborné kvalifikace). Výsledky analýzy pak slouží jako podklad pro vypracování popisů a specifikací pracovních míst, jež využívají vedoucí pracovníci a personalisté při provozování ostatních personálních činností (Dvořáková, 2012, s. 142). Výstupem analýzy jsou dokumenty označované jako popis a specifikace pracovního místa. Zatímco popis se zabývá otázkami souvisejícími s pracovními úkoly a podmínkami při děláni práce, specifikace se soustředí na samotného pracovníka a požadavky, jež jsou na něj kladeny skrze pracovní místo. Zároveň se pomocí analýzy hledají způsoby, jak práci zefektivnit, zdokonalit technické postupy nebo lépe zorganizovat práci. Díky tomu se pak definují nové pracovní úkoly, povinnosti či odpovědnosti, dochází tedy k takzvanému redesignu pracovních míst (Mužík a Krpálek, 2017, s. 133).

Vzniklé popisy pracovních míst a jejich specifikace jsou využívány manažery a personalisty při vykonávání ostatních personálních činností, zejména při plánování lidských zdrojů, obsazování volných pracovních míst, při řízení výkonu pracovníků nebo při jejich hodnocení, odměňování a vzdělávání. Metodami využívanými při analýze pracovních míst jsou analýza dokumentů soustředících se na pracovní místa (například organizační a pracovní řád, organizační schéma, právní předpisy), dále pozorování zaměstnanců při děláni jejich práce, využití analytika k vlastnímu výkonu práce či rozhovor nebo dotazník se zaměstnanci (Šikýř, 2016, s. 82–83).

ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Účelem získávání zaměstnanců je podle Šikýře (2016, s. 95) „oslovit a přilákat v odpovídajícím čase a s přiměřenými náklady dostatek vhodných uchazečů o zaměstnání, kteří splňují nezbytné požadavky na zaměstnání, stanovené organizací jednak podle vlastních potřeb (dosažené vzdělání, dosavadní praxe, specifické znalosti a dovednosti apod.), jednak podle zvláštních právních předpisů (trestněprávní bezúhonnost, zdravotní způsobilost apod.)“ Klasickým přístupem k získávání pracovníků je snaha dosáhnout co největšího počtu uchazečů, pokud se však propočítají náklady na získávání, zjistí organizace, že je pro ní výhodnější dosáhnout nižšího poměru mezi počtem žádajících a počtem nabízených pozic, protože se pak může více zaměřit na kvalitnější provedení výběru. Pokud zaměstnavatel dodá realistickou představu o nabízené práci a o požadavcích, které klade na uchazeče, může dojít ke shodě mezi potřebami uchazeče a potřebami organizace a tím i ke zvýšení efektivity procesu získávání. Cílem zaměstnavatele by tak mělo být zveřejnění správných a spolehlivých požadavků na pracovníka a představení kultury organizace. To mu pomůže vytvořit stabilní základnu pro pracovní vztah, s dobrými vyhlídky do budoucna, který bude mít vyšší stabilitu a bude motivovat k lepším pracovním výkonům (Dvořáková, 2012, s. 145).

Samotný proces získávání zaměstnanců by se měl uskutečňovat ve shodě s vytvořenou strategií získávání a výběru zaměstnanců. Důležité je při tomto procesu identifikovat zdroje a metody, jak budeme zaměstnance získávat, tedy jestli budeme obsazovat pracovní místa z vnitřních či z vnějších zdrojů. Pokud jsou využíváni zaměstnanci z vlastních řad, je to důsledkem personální politiky organizace. Pro zaměstnance bývá velkým stimulem, pokud mohou v organizaci postoupit na lepší pracovní pozici, a je tím zajištěna stabilita lidí, klíčových pro organizaci. Vlastní zdroje jsou odhalovány z výsledků hodnocení zaměstnanců, z kariérového plánování a rozvoje a z talent managementu (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2015, s. 21).

Velkou výhodou při získávání pracovníka z vlastních zdrojů je, že organizace je seznámena se silnými a slabými stránkami pracovníků, tudíž je může vhodným způsobem motivovat. Tito pracovníci se také vyznají ve firemním prostředí. Nevýhodou je naopak soupeření kolegů o stejnou pracovní pozici, což může ohrozit pracovní morálku či vést ke zhoršení pracovních vztahů (Mužík a Krpálek, 2017, s. 135). Pokud organizace získává pracovníky z vnějších zdrojů, má větší možnosti výběru, obsazování pozic je rychlejší a získá kvalifikovaného pracovníka za podstatně menší peníze, než kdyby si ho chtěla vychovávat v podniku. Rizikem je však snížení motivace vlastních pracovníků anebo možnost neadaptace nového pracovníka

během zkušební lhůty, což ho vede k opuštění zaměstnání a pro organizaci to jsou zbytečné náklady (Duda, 2008, s. 63).

Podle Koubka (2015, s. 135–142) existuje celá řada metod získávání pracovníků a organizace většinou užívají více možností současně. Mezi nejčastěji užívané metody patří **doporučení současným pracovníkem organizace**, kdy je dobré, aby pracovníci byli seznámeni s uvolněnými pracovními místy a měli informace o povaze daného místa. Využívá se i různých stimulačních nástrojů (nejčastěji finanční odměna) pro pracovníky, kteří doporučí či přivedou vhodného uchazeče. Dále dochází k **přímému oslovení sledovaného jedince** a při této metodě je kladen určitý nárok na vedoucí pracovníky, aby pozorovali, kdo se v určitém oboru stal známým, má nápady či je prostě schopný. Organizace kupříkladu využívají monitoringu odborného tisku, pravidelně jsou účastníky odborných setkání nebo získávají informace přes své pracovní a obchodní kontakty z jiných organizací. Často se využívá **inzerce ve sdělovacích prostředcích**, zejména tedy v tiskovinách, včetně odborných periodik, ale i prostřednictvím televize a rozhlasu. Inzerce se může soustředit pouze na určitý region, na území celého státu nebo mít i zahraniční přesah, to závisí na obtížnosti nalezení potřebného pracovníka.

Probíhá také **spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi**, kdy spousta organizací provozuje nebo má podíl na provozu institucí pomáhajících mladým s přípravou na dělnické povolání, čímž si pojišťuje mladé manuální pracovníky. Spolupráce se středními a vysokými školami jim zase zjednodušuje vyhledávání a získávání mladých odborníků s potřebným vzděláním. Spousta podniků využívá **služeb komerčních zprostředkovatelů** a díky tomu mají výhodu toho, že komerční agentury nebo zprostředkovatelé pro získání kvalifikovaných odborníků většinou zajišťují i výběr či spíše předvýběr vhodných kandidátů. Komerční zprostředkovatelé pracovat buď samostatně, anebo ve spolupráci s organizacemi. V současné době je nejvyužívanějším způsobem **elektronické získávání pracovníků a využívání internetu**. Organizace zveřejňují nabídky pracovních pozic buď přímo na své webové stránky nebo na specializované weby zabývající se zveřejňováním pracovních inzerátů (například jobs.cz). Často bývají inzeráty zveřejňovány na sociálních sítích (například Facebook).

VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

Jedná se o další personální činnosti navazující na získávání pracovníků. Cílem výběru je najít a zvolit si mezi uchazeči o práci takové, kteří budou podávat dobré výkony, budou pracovat pro zaměstnavatele po dobu, jenž se od nich očekává, a nebudou jednat způsobem, který bude snižovat intenzitu a kvalitu jejich práce. Při této personální činnosti se shromažďují a hodnotí informace o uchazečích pomocí metod výběru. Při nich se porovnává, zda uchazeč splňuje požadavky pracovního místa nebo zda má potřebné pracovní schopnosti (Dvořáková, 2012, s. 150–151).

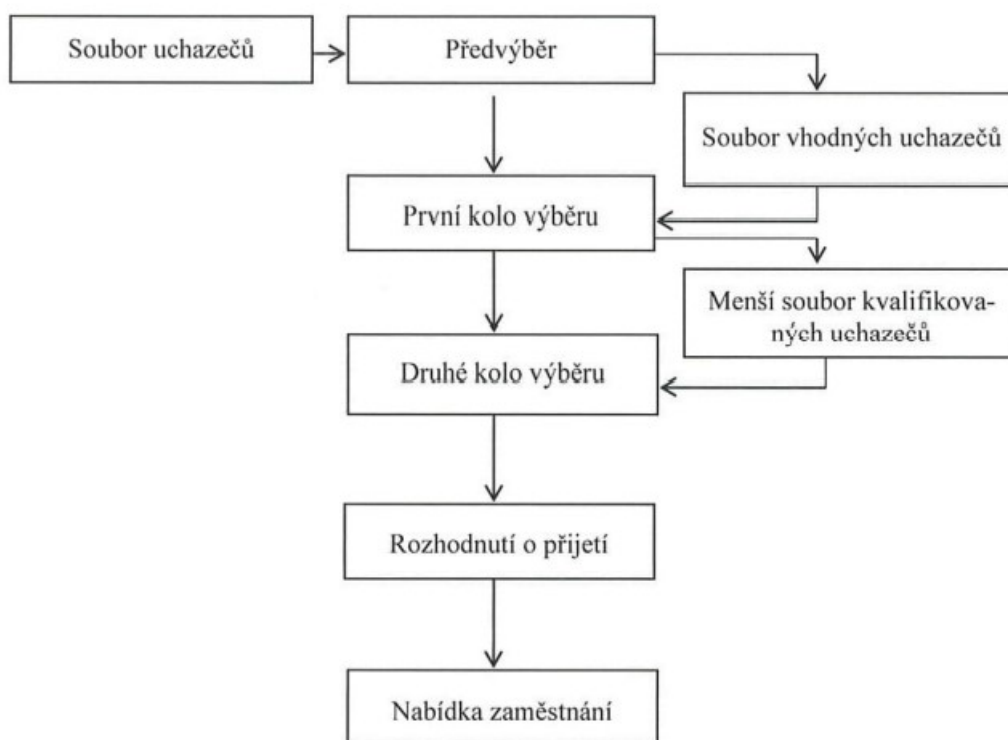
K výběru zaměstnanců lze využít mnoha metod, žádná z nich však stoprocentně nezaručí úspěšnost vybraného uchazeče. Neexistuje žádná všestranná a nejlepší metoda, v praxi se využívá kombinace více metod (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2015, s. 25). Běžně využívanou metodou je **hodnocení životopisu**, což je základní a často užívaná metoda výběru uchazečů, vhodná jak pro předběžný výběr uchazečů, tak i pro výběr nejvíce vhodného uchazeče o zaměstnání. Touto metodou lze posoudit, zda potenciální uchazeči o zaměstnání odpovídají požadavkům na vybranou pracovní pozici a jestli by měli být pozváni k dalším výběrovým procesům, především k výběrovému pohovoru (Šikýř, 2016, s. 105).

Dále se často rozhoduje o tom, jakého uchazeče přijmout, pomocí **výběrového pohovoru**, jehož existují dva druhy. Při nestrukturovaném, který nemá ustálenou formu a dopředu přichystané otázky, se lze ptát i na 360 věcí, jenž nemusí souviset s požadavky na pracovní místo. Tento typ pohovoru může vést k velmi subjektivním názorům na uchazeče. Za efektivnější a spolehlivější přístup, který dobře zredukuje uchazeče o pozici, je považován strukturovaný pohovor. Ten má složitější přípravu, jelikož ho musí vypracovat specialista. Ten sestavuje otázky vycházející z popisu pracovní pozice a požadavků na ní kladených. Otázky musí zjišťovat, jak moc uchazeč dané požadavky splňuje (Borsíková, 2012, s. 49).

Další metodou je **testování uchazečů o zaměstnání**. Úkolem testů je především zhodnotit, kdo není vhodným kandidátem a nehodí se na vybranou pracovní pozici. Testy se provádí většinou ve skupině, tedy na nich pracuje více uchazečů pohromadě, a existují psychologické, odborné nebo výkonnostní. Někdy se využívají i online testy, tvořící jakýsi předvýběr uchazečů (Mužík a Krpálek, 2017, s. 136). Mnoho podniků využívá i **assessment centre**. Což je série simulací typických manažerských pracovních činností, na nichž se zkoumají schopnosti uchazeče vykonávat manažerskou funkci a jeho potenciál do budoucnosti. Tato metoda se nevyužívá jen při výběru uchazečů o pozici, ale i při rozvoji a hodnocení současných manažerů

v organizaci. Při řešení každodenních problémů a úkolů manažera, jsou účastníci sledováni a posuzováni vedoucími pracovníky z různých částí organizace nebo odbornými psychology (Koubek, 2015, s. 177).

Výběr zaměstnanců probíhá většinou ve třech kolech. V prvním kole, označovaném jako předvýběr, se provádí prvotní výběr, který by měl obsahovat nesubjektivní rozhodování a měl by eliminovat ztrátu perspektivního člověka. Uchazeči jsou poté zařazeni do skupin velmi vhodných kandidátů, vhodných kandidátů a nevhodných kandidátů. V dalším kole je třeba vybrat 2–3 kandidáty, mezi nimiž bude obtížné se rozhodnout, jelikož jsou všichni vhodní na danou pozici, a ti postoupí dále. V tomto kole jsou využívány rozhovory, testy, případně případové studie. V posledním kole se využívá metod výběrového rozhovoru či Assessment centre. Poté se vybere, který kandidát se nejvíce hodí na chtěnou pozici a tomu je i nabídnuta. Ostatním kandidátům se sdělí zpráva o jejich neúspěchu (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2015, s. 24–25). Proces výběru zaměstnanců je ukázán na obrázku č. 3.



Obrázek 3 Proces výběru zaměstnanců

Zdroj: Horváthová, 2014, s. 55

PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Koubkem (2015, s. 189) je definováno jako řada procesů, které nastávají potom, co se uchazeč dozví o svém vybrání do zaměstnání a tuto nabídku akceptuje, a končí v průběhu dne jeho nástupu do zaměstnání. Nejdůležitějším úkolem při přijímání zaměstnance je příprava pracovní smlouvy a její podepsání. V pracovní smlouvě musí být uveden druh práce, místo, kde bude práce vykonávána, a den nástupu do práce. Smlouvu je nutné potvrdit písemně. Poté je ještě potřeba zavést zaměstnance do personální evidence (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2015, s. 28).

ADAPTACE PRACOVNÍKŮ

Jedná se o závěrečnou část při obsazování pracovních pozic. Probíhá formálně i neformálně a snaží se informovat, odborně zpracovat a sociálně začlenit nového zaměstnance do nového zaměstnání. Formální adaptace probíhá pod dohledem manažera nebo pověřeného zkušeného zaměstnance. Neformální je chápána jako začlenění do kolektivu spolupracovníky. Díky správné adaptaci může manažer řídit a vést podřízeného zaměstnance a jeho pracovním výkonem přispívat k dosažení strategických cílů organizace (Šikýř, 2016, 115–116).

1.5 Hodnocení, vzdělávání a odměňování pracovníků

HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Je to nástroj, který zaměstnavatel využívá k ověřování toho, zda pracovník splňuje požadavky potřebné na pracovní pozici, kterou zastává. Dále slouží k identifikaci vzdělávacích a rozvojových potřeb pracovníka, jejichž realizování je důležité pro stabilizaci a zlepšení jeho pracovního výkonu a chování. Také určuje výkonnostní složku mzdy. V rámci hodnocení lze též pracovníkovi zadávat a poté ověřovat plnění důležitých pracovních úkolů a cílů, jenž jsou potřeba pro jeho osobní rozvoj. Pro pracovníka slouží hodnocení od zaměstnavatele jako ukazatel jeho pracovního výkonu a jeho chování, a říká mu, zda vyhovuje požadavkům zaměstnavatele na danou pracovní pozici. Zároveň mu dodává informace o tom, co je potřeba vylepšit, aby se například mohl ucházet o lepší pozici (Žufan, 2012, s. 115).

Koubek (2015, s. 208) rozlišuje dva druhy hodnocení pracovníků – neformální a formální. Neformální hodnocení může proběhnout kdykoliv během vykonávání práce a má příležitostnou povahu. Bývá součástí průběžných kontrol na plnění pracovních povinností pracovníky. Na výsledku má podíl pocit hodnotícího, jeho momentální rozpoložení a jeho dojem, proto se toto

hodnocení většinou nezaznamenává a jen málokdy má vliv na nějaké personální rozhodnutí. Formální hodnocení je naopak plánované, probíhá v pravidelných intervalech a má jasně určený průběh. Vznikají z něj dokumenty, které se zakládají do osobních spisů pracovníků a využívají se při dalších personálních činnostech týkajících se jednotlivých pracovníků nebo i celých skupin.

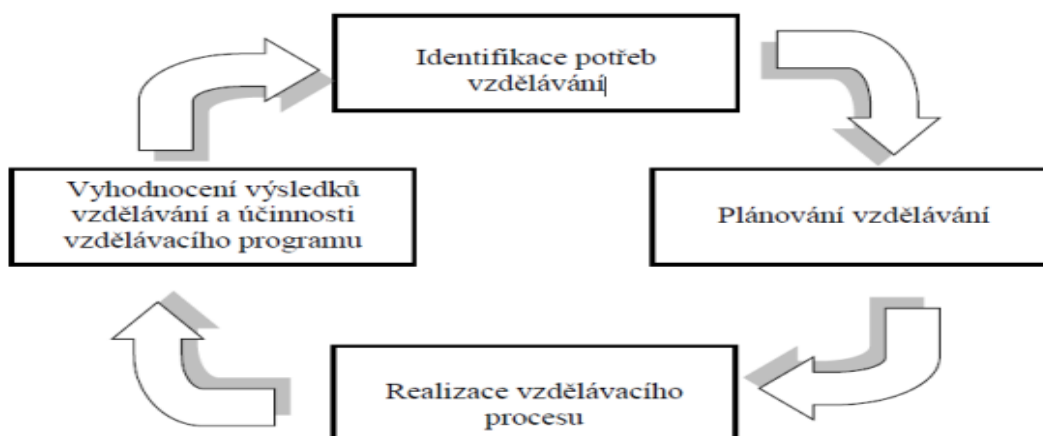
Mužík a Krpálek (2017, s. 139) uvádějí tři základní kritéria, na jejichž základě se hodnotí pracovníci, a to kvalitu práce, množství práce a pracovní jednání a chování. Nejdříve se měřítkem hodnocení stávají nároky, které jsou na pracovní místo kladeny a také role, jež pracovník zastává ve spojitosti s tímto místem. Poté se kromě hodnocení pracovního výkonu a toho, jak pracovník zvládá činnosti dané pracovním místem, hodnotí také osobnost pracovníka. Tedy jeho osobní vlastnosti, jeho dovednosti a také způsoby, jak jedná a jak se chová. Metody, sloužící k hodnocení zaměstnanců, jsou podle Šikýře (2016, s. 123) například:

- **Hodnocení podle dohodnutých cílů** – Využíváno především při hodnocení manažerů a specialistů, u nichž se zkoumá, jak dosáhli stanovených cílů.
- **Hodnocení podle stanovených norem** – Nejčastěji se tímto způsobem hodnotí dělníci. Zkoumá se, jak zvládli naplnit dané normy, například průměrný výkon na pracovišti.
- **Hodnocení s využitím stupnice** – Všestranný postup, využitelný i při sebehodnocení zaměstnanců. Určitý stupeň pracovního výkonu (například 1 – výborný, 2 – velmi dobrý, 3 – dobrý, 4 – dostatečný, 5 – nedostatečný) se přidělí k různým kritériím práce, tedy k množství práce, kvalitě práce, přístupu k práci či přítomnosti v práci.
- **Hodnocení metodou kritických případů** – Hodnotitel si zapisuje krajní situace, případy, kdy byl výkon pracovníka dostačující nebo nedostačující.
- **Metoda 360° zpětné vazby** – Zaměstnanec je hodnocen různými lidmi podle stejných kritérií, aby byla zvýšena objektivnost hodnocení. Hodnotiteli jsou nadřízení, spolupracovníci, podřízení nebo externí hodnotitelé. Hodnotí se i pomocí sebehodnocení.

VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Pro podnik znamená vzdělávání investice do lidských zdrojů s cílem dosáhnout jejich lepšího výkonu a co nejlépe využít jejich přirozených schopností. Hlavním úkolem podnikového vzdělávání je pomoci podniku dosáhnout jeho cílů tím, že zvýší hodnotu jeho nejdůležitějších zdrojů, tj. lidí, které zaměstnává (Duda, 2008, s. 113). Vzdělávání a rozvíjení zaměstnanců zajišťuje podniku řadu kladných efektů, mezi které lze zařadit například konkurenceschopnost, inovace, nepřetržitý vývoj, schopnost vypořádat se se změnami nebo atraktivitu podniku pro schopné pracovníky na trhu práce. Aby pak bylo vzdělávání efektivní, musí být podporováno managementem, podnikovou kulturou a sociálními hodnotami. Pro podnik jsou pak vzdělaní pracovníci velmi užiteční, jelikož projevují větší zájem na plnění organizačních cílů a strategie, jsou schopni spolupráce, jsou komunikativní, respektují ostatní a nebrání se neustálému učení se a rozvoji (Depoo, 2017, s. 19).

Při procesu vzdělávání v organizaci je prvotní činností identifikace vzdělávacích potřeb, při které se určuje, koho a proč, v organizaci vzdělávat. Jako další se musí naplánovat, aby bylo vyhověno identifikovaným vzdělávacím potřebám a to tak, aby došlo k nejlepším možným výsledkům a vynaložené zdroje byly využity co nejefektivněji. Plánování lze dělit na plánování celkové a plánování dílčích vzdělávacích aktivit. Poté dochází k realizaci vzdělávacích aktivit, tedy vybírají se dodavatelé a uzavírají smlouvy, volí se lektoři, zajišťují se studijní materiály a zajišťuje se účast vybraných pracovníků. Činnosti realizace se samozřejmě liší podle druhu zvolených vzdělávacích aktivit. Závěrečnou fází procesu je hodnocení průběhu a výsledků vzdělávání. Cílem této fáze je zjistit, zda byly dané aktivity přínosem pro výkon pracovníků, jaké byly náklady vložené do procesu a co je třeba zlepšit, aby byl proces v budoucnu efektivnější (Žufan, 2012, s. 126–128). Proces vzdělávání lze vidět na obrázku č. 4.



Obrázek 4 Proces vzdělávání zaměstnanců

Zdroj: Vodák a Kucharčíková, 2007, s. 68

Ke vzdělávání jsou organizacemi využívány různé metody. Ty, které se uplatňují při vzdělávání na pracovišti, mohou být dle Koubka (2015, s. 267–269) **instruktáž při výkonu práce**, což je asi nejvyužívanější metoda, při které zkušený pracovník nebo nadřízený ukáže pracovní postup méně zkušenému pracovníkovi a ten si následně pomocí pozorování a napodobování tento postup osvojí. Následně metoda **coachingu**, kdy se jedná se o dlouhodobější formu vzdělávání. Vzdělavatel či nadřízený instruuje, vysvětluje a vyjadřuje připomínky vzdělávanému pracovníkovi. Také provádí jeho kontrolu během delšího časového období. Cílem této metody je dovést vzdělávaného k požadovanému pracovnímu výkonu a vlastní iniciativě, přičemž se bere v potaz jeho individualita. **Asistování** je již tradiční metoda, při níž je vzdělávaný pracovníkovi přidružen ke zkušenému pracovníkovi, aby mu asistoval při vykonávání úkolů a učil se od něj pracovním postupům. V průběhu času se stává samostatnějším a schopnějším vykonávat stále větší část práce. Metoda je úspěšná, pokud je vzdělávaný schopen vykonávat práci zcela samostatně. Při metodě **rotace práce** je vzdělávaný pracovník vždy na určitou dobu úkolován v různých částech organizace. Poznává tak fungování organizace v širším kontextu. Metoda sloužící ke zlepšování pracovních schopností pracovníků jsou pracovní porady, v jejich průběhu se zúčastnění seznamují s problémy a poznatky souvisejícími nejen s vlastním pracovištěm, ale i s celou organizací či jinou oblastí zájmu.

Šikýř (2016, s. 143) pak uvádí několik metod vzdělávání mimo pracoviště, které se aplikují většinou hromadně. Je to **přednáška**, při níž jsou znalosti a dovednosti rychle a jednoduše předávány prostřednictvím výkladu školitele, nevýhodou však může být, že jednostranný výklad nemotivuje zaměstnance k osvojování si předaných znalostí a dovedností. Dále **seminář**, kde jako u předchozí metody jsou předávány znalosti prostřednictvím výkladu školitele, navíc je ale využívána i diskuse všech zúčastněných mezi sebou a zároveň i školitelem. Při **demonstrování** je pracovníkům ukazován určitý pracovní postup ve vzorových nebo reálných pracovních podmínkách. Poté si pracovníci sami osvojují znalosti a schopnosti potřebné pro dosahování požadovaného pracovního výkonu. Během metody **případové studie** rozšiřují pracovníci své analytické a systémové myšlení a učí se práci ve skupinách, když společně řeší modelové nebo reálné problémy, které by se mohli v organizaci objevit. Stále častěji je využívána metoda **e-learningu**. Znalosti, jež jsou ve formě textů, tabulek, obrázků či videí, jsou předávány pracovníkům prostřednictvím informačních a komunikačních technologií. Získané znalosti je pak obvykle možné si ihned ověřit na přiložených testových a modelových situacích.

ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Je o jednu z nejstarších a nejdůležitějších personálních činností, na kterou je kladena mimořádná pozornost jak ze strany vedení organizace, tak ze strany pracovníků. V moderním pojetí řízení lidských zdrojů není za odměňování považována jen mzda, plat či jiná podoba peněžní odměny, kterou organizace poskytuje pracovníkovi za odvedenou práci. Patří do něj i povýšení, pochvala od nadřízeného, poskytnuté vzdělávání či třeba nepeněžní zaměstnanecké výhody, které jsou poskytovány pouze na základě pracovního poměr a nezáleží u nich na odvedeném pracovním výkonu. Za odměnu může být považováno i přidělení na určité pracoviště, přesun do vybavené kanceláře, získání počítače nebo získání pracoviště v budově ředitelství. Kromě již zmíněných hmatatelných odměň, které má na starost a rozhoduje o nich organizace (proto se označují jako vnější odměny), existují i tzv. vnitřní odměny. Ty nejsou hmotné podoby a může to být například radost z dokončené práce, pocit užitečnosti při výkonu práce, pocit potřeby při plnění různých úkolů, nebo uznání projevené okolím. Všechny zde zmíněné odměny pak tvoří takzvanou celkovou odměnu (Koubek, 2015, s. 283–284).

V praxi lze potkat různé typy odměňování. Mzdový tarif je smluvená nebo zákonem stanovená částka korun na určitou jednotku času. Je součástí tarifní stupnice a jeho velikost je ovlivněna platovou třídou, v níž se zaměstnanec nachází. Akordový tarif je odměna za odpracovanou práci a neodvíjí se od počtu hodin ale od velikosti vykonané práce. Za splnění smluvně stanovených závazků, jsou dávány prémie a zvláštní příplatky. Mzda, která je závislá zčásti nebo zcela na prodaném množství produktů se nazývá podílová, a využívá se u obchodních nebo prodejních profesí. Běžné jsou i různé dodatkové mzdové formy, například za speciální dovednosti pracovníka, za šetření času, za složitost práce nebo za pravidelné dobré pracovní výsledky. Manažerské profese mívají podíl z výsledků hospodaření podniku (Mužík a Krpálek, 2017, s. 144).

Organizacemi jsou zaměstnancům poskytovány i odměny ve formě zaměstnaneckých výhod (benefitů) a to pouze za to, že jsou u nich zaměstnání. Obvykle nejsou vázány na pracovní výkon, ale může se přihlížet na důležitost pozice pracovníka, na odpracované roky nebo na zásluhy. Jsou poskytovány jako přírůstek k peněžním odměnám. Mohou mít sociální povahu – penzijní připojištění, příspěvky na tábory pro děti nebo podnikové půjčky a ručení za ně. Mohou zvyšovat kvalitu volného času – sportovní multikarty, dotované lázeňské pobyty. Vztahují se k práci – levnější stravování, lepší ceny produktů, již vznikají v podniku, pro zaměstnance, parkovací místa. Nebo souvisí s prestižností pracovní pozice – (drahé značky

automobilů pro vedoucí pracovníky, platba za telefon, úhrada společenského obleku, poskytnutí ubytování zadarmo) (Duda, 2008, s. 108–109).

PÉČE O PRACOVNÍKY

Zabývá se činnostmi věnujícími se bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, vhodné pracovní době a pracovnímu režimu, sociálním službám poskytovaným zaměstnancům a jejich rodinám. Příkladem může být stravování, dodržování vhodných hygienických podmínek na pracovišti, pořádání kulturních a sportovních aktivit, životních podmínek pracovníků. Na správnou péči o pracovníky se v dnešní době zaměřuje stále více podniků, jelikož má vliv na postavení firmy na trhu a na image firmy. Vliv má i při získávání kvalifikovaných pracovníků, u kterých velmi často hraje roli při rozhodování i kvalita péče, kterou firma nabízí (Mužík a Krpálek, 2017, s. 149).

PRACOVNÍ VZTAHY

Vznikají mezi lidmi v organizaci i mimo ni. Formálními pracovními vztahy jsou hlavně pracovněprávní vztahy, které souvisí s výkonem práce a jsou upraveny podle pracovněprávních předpisů. Ty pak lze ještě rozdělit na individuální, které se tvoří mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, a kolektivní, jež jsou mezi zástupci zaměstnanců (odbory, rada zaměstnanců) a zaměstnavateli. Jistý formální charakter pak mají ještě vztahy mezi zaměstnanci v organizaci (především vztahy mezi nadřízenými a podřízenými) a vztahy, které mají zaměstnanci k dalším zainteresovaným stranám jak v organizaci, tak i mimo ni (majitelé, dodavatelé, odběratelé, zákazníci). Obyčejné mezilidské a společenské vztahy se značí jako neformální pracovní vztahy a ty se vytváří zcela přirozeně a náhle mezi jednotlivci v organizaci a mimo ni. Jejich úroveň má pak vliv na chování jednotlivců mezi sebou i na správnou funkčnost organizace. V celé organizaci by se tedy měli dodržovat zásady slušného chování, lidská práva i zákony, díky tomu jsou pak tvořeny funkční a pozitivní pracovní vztahy. Poslední důležitou zásadou nutnou pro dobré pracovní vztahy je, aby vedoucí zaměstnanci šli příkladem ostatním zaměstnancům, dávali pozor na vhodné chování zaměstnanců a nežádoucí chování eliminovali (Šikýř, 2016, 162–163).

1.6 Propouštění a outplacement pracovníků

ROZMÍSTŔOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Je velice nepravděpodobné, že by během dlouhodobého zaměstnání pracovníka, setrval pracovník celou dobu v organizaci na jednom pracovním místě. Pokud nejsou brány v potaz formální změny jako přejmenování pracovního místa nebo změna jeho organizačního zařazení, dochází u pracovníka k personální činnosti nazývané rozmístřování pracovníků. Během ní se mění pracovní zařazení pracovníka, a to může být způsobeno z několika důvodů. Pokud má pracovník určitý počet odpracovaných roků a má zkušenosti, může dojít k jeho povýšení nebo k jeho přeřazení na složitější pozici v rámci pracovního útvaru nebo mimo něj. Může dojít ke zrušení pracovního místa, což bývá spojeno s potřebou rekvalifikace pracovníka. Pracovník může být přesunut na jiné pracoviště, ať už z důvodu nedostatku pracovníků, zavádění nových technologií nebo pomoci při realizaci projektu. Také lze pracovníka dosadit na méně náročnější pozici, což může například kvůli jeho zdravotnímu stavu nebo z důvodu jeho vlastní žádosti. Všechny tyto změny musejí samozřejmě proběhnout po dohodě s přesouvaným pracovníkem (Žufan, 2012, s. 85–86).

PROPOUŠTĚNÍ PRACOVNÍKŮ

Jde o činnost, při které dochází k ukončení a zrušení pracovního poměru. Pracovní poměr se ukončuje buď zaměstnavatelem, podáním výpovědi zaměstnancem anebo pokud pracovník dosáhne důchodového věku, bývá automaticky vyřazen z pracovního poměru. Propouštění je v určitém smyslu protikladem přijímání a dochází při něm k úbytku pracovníků. Pokud nemůže organizace prázdné místo po propuštění pracovníkovi zrušit, je vždy nutné sehnat nového pracovníka jako náhradu (Mužík a Krpálek, 2017, s. 141–142).

Jsou různé příčiny, proč dochází k propouštění ze strany zaměstnavatele. Organizace například v rámci organizační změny snižuje pracovní místa nebo rovnou ukončuje činnost celých oddělení. Může to být také z důvodu neschopnosti pracovníka nebo jeho nevhodného chování, které velmi hrubě porušuje organizační řád. Pracovník je propuštěn i pokud neplní své pracovní povinnosti. Když má být pracovník propuštěn kvůli svému osobnímu zavinění, je podle míry zavinění zvolen vhodný způsob propuštění. Taktně se pracovníkovi naznačí, že by měl podat výpověď, je mu dána výpověď ve lhůtě smluvené nebo stanovené zákonem, je mu dána okamžitá výpověď. Poslední možnost je využívána jen ve vážných případech, například

při kriminální činnosti nebo násilnostech, a spousta takto podaných výpovědí je často přezkoumávána soudy (Mužík a Krpálek, 2017, s. 142).

OUTPLACEMENT

V rámci společenské odpovědnosti organizací a z důvodu zachování jejich dobré pověsti, je často propouštěným pracovníkům zajišťována odborná pomoc prostřednictvím služeb outplacementu. To znamená, že nejběžněji ve spolupráci s úřady práce či speciálními personálními agenturami je pro propouštěné pracovníky zajišťována odborná pomoc při shánění nové práce, rekvalifikacích, při začínání vlastního podnikání či při zvládání obtížné životní situace. Takovýto druh podpory je pro organizaci důležitý i z hlediska vlivu na zůstávající pracovníky, jelikož ti vidí, jakou jim podnik nabízí péči a nemají žádné důvody k odchodu jinam. Organizaci se to vyplatí i při shánění nových pracovních sil na trhu práce, jelikož to mohou uvádět jako jednu z výhod, kterou pracovníci dostanou za práci u ní (Šikýř, 2016, s. 91). Podle Kociánové (2010, s. 196) může outplacement poskytovat takovéto služby:

- Poskytuje informace o možnostech, jenž má uchazeč o zaměstnání, a o způsobech, jak je využít například na úřadu práce.
- Provádí školení a tréninky zaměřující se na hledání nového zaměstnání, při nichž se lze naučit psát správně životopis nebo se umět dobře prezentovat při pohovoru.
- Pomáhá s rozvojem určitých dovedností, například jazykové.
- Zajišťuje poradenství od personalistů nebo psychologů.
- Umožňuje využívat prostředky zaměstnavatele během hledání práce (telefon, notebook).

2 KONKURENCESCHOPNOST PODNIKŮ

Pojmy jako konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční prostředí či konkurenční výhoda jsou už dlouhou dobu součástí lidské historie a mají na její vývoj značný vliv, jelikož jsou spojovány s lidským konáním, a to jak v procesu podnikání, tak i v průběhu života všech obyčejných lidí. Prostředí, ve kterém na sebe vzájemně působí dva živé objekty či subjekty (konkurenti), jenž se snaží uskutečňovat stejnou nebo podobnou činnost, chtějí dosáhnout stejných či podobných cílů a využívají k tomu stejných nebo podobných metod, se nazývá **konkurenční prostředí**. Z ekonomického pohledu vytváří konkurenční prostředí hřiště s umělými mantinely, na kterém s nejvyšší možnou vytrvalostí spolu soutěží a soupeří podnikatelské subjekty o dosažení co největší efektivity a úspěšnosti při provádění ekonomických, obchodních a jiných operací. Těmito operacemi pak chtějí dosáhnout především zisku a uspokojení. Konkurenční prostředí však zároveň působí jako soudce, který stanovuje vítěze, úspěšné a efektivní subjekty a rozlišuje je od poražených, jež jsou méně úspěšní a neefektivní (Čichovský, 2002, s. 11–12).

Konkurence bývá definována jako soupeření, soutěžení nebo jako hospodářská soutěž, z toho tedy vyplývá, že pojem konkurence zasahuje nejen do ekonomiky, ale i do kultury, politiky, etiky či lidské společnosti. Jako konkurenční vztah je pak označován vztah dvou a více subjektů (konkurentů), a aby do něj mohli konkurenti vstoupit, musí vyhovovat alespoň dvěma předpokladům. Jedním z nich je, že musí být konkurenceschopní a musí mít konkurenční potenciál, dalším pak je, že musejí mít zájem o vstup do konkurence, tedy že musí být podnikaví. Konkurenci vzhledem k nabídce je možno dělit na cenovou a necenovou. Při cenové konkurenci je použit jako nástroj konkurenčního boje tvorba cen, kdy se výrobci pokoušejí přes snižování cen vlastního zboží přilákat co nejvíce kupujících. Necenová konkurence se naopak snaží získat zákazníky jinými metodami, využívá tedy metod konkurenčního boje založených na kvalitě, technické úrovni výrobků, diferenciaci výrobků, designu nebo třeba image. V praxi se pak obvykle využívá propojení obou forem konkurence (Mikoláš, 2005, s. 65–67).

Pokud má v rámci hospodářské soutěže firma převahu nad konkurencí, bývá označována jako konkurenceschopná (Marinič, 2008, s. 14). **Konkurenceschopnost** je tedy pozitivní vlastností konkurenta a úspěšným výsledkem jeho interakce s ostatními konkurenty v konkurenčním prostředí (Čichovský, 2002, s. 13). Na firemní úrovni ji lze chápat také jako schopnost vyrábět a následně i prodávat jednotlivé produkty, a přitom zachovávat rentabilitu.

Konkurenceschopná firma by totiž měla být v případě potřeby schopna snížit cenu finálního produktu a současně dodat vyšší kvalitu než její konkurenti (Marinič, 2008, s. 15).

Pokud má podnik nad konkurenty převahu, která mu přináší dostačující počet zákazníků a která ho ochraňuje před silou konkurence, lze o něm tvrdit, že má **konkurenční výhodu**. Za základní zdroje konkurenční výhody podniku lze považovat originální dovednosti, schopnosti a kompetence, které jsou známé jen samotné firmě, ale i dovednosti, schopnosti a kompetence, které jsou známé více firmám. Mezi originální dovednosti, schopnosti a kompetence hmotného charakteru lze zařadit vybavení a technologie, vyrobené na základě intelektuálních majetkových práv, speciálních licencí a ochranných známek či patentů. Do nehmotného charakteru pak patří know-how, organizační systémy, procesy nebo strategické partnerství. Napodobovatelé dovednosti, schopnosti a kompetence jsou například stroje a technická zařízení, finance, politika tvořená marketingem, dostupné licence a všem přístupné poznatky a vědomosti (Marinič, 2008, s. 16).

2.1 Finanční faktory konkurenceschopnosti

Ke zjištění toho, zda je podnik finančně konkurenceschopný, se nejčastěji využívá nástrojů finanční analýzy. Přesněji tedy pomocí analýzy poměrových ukazatelů, které se zjišťují z finančního účetnictví podniku. Jedním z využívaných ukazatelů je například **rentabilita podniku**. Pomocí něho se v podnikových aktivitách měří výdělečná schopnost a míra zhodnocení vydaných prostředků ve formě aktiv, kapitálu či dalších hodnot, které jsou vyjádřeny v peněžních jednotkách. Hlavním ukazatelem efektivnosti podnikové činnosti je pak přebytek výnosů nad náklady, kdy, pokud vykazuje kladné hodnoty tak je ziskový, pokud vykazuje záporné hodnoty, tak je ztrátový (Čižinská a Marinič, 2010, s. 164).

Podle Čižinské a Mariniče (2010, s. 166) se ve firemní praxi nejčastěji využívá Rentabilita aktiv (ROA), jež vyjadřuje návratnost vynaloženého kapitálu ve formě aktiv. Jedná se tedy o výdělečnou schopnost vynaloženého kapitálu a vypočítá se jako: $ROA = \text{zisk (EBIT)} / \text{celková aktiva}$. Dalším využívaným ukazatelem rentability je Rentabilita investovaného kapitálu (ROIC), kterým se měří výnosnost investovaného kapitálu, ať se jedná o vlastní kapitál investorů, nebo cizí kapitál investovaný věřiteli, bez ohledu na kapitálovou strukturu. Ten lze vypočítat způsobem: $ROIC = \text{zisk (EBIT)} / (\text{aktiva} - \text{krátkodobá pasiva})$. Využívá se i ukazatel Rentability vlastního kapitálu (ROE), tím je vyjadřována skutečná míra zisku a tím tedy i míra zhodnocení vlastního kapitálu. Díky tomuto ukazateli lze zjistit, jak podnik hospodaří v poměru

k vlastnímu kapitálu neboli investovaným penězům. Vypočítá se jako: $ROE = \text{zisk (EBIT)} / \text{vlastní kapitál}$.

Dalším využívaným poměrovým ukazatelem je **likvidita**. Ta měří, jak je firma schopna uspokojit, či vyrovnat své splatné závazky. Snaží se tedy odpovědět na otázku, zda firma zvládne vyrovnat své dluhy, až nastane v budoucnu doba jejich splatnosti. Počítá se ukazatel Běžné likvidity (likvidita 3. stupně), který měří platební schopnost podniku v krátkém období a většinou se vypočítává jednou měsíčně. Jeho výpočet je: $\text{běžná likvidita} = \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky}$. Čím vyšší je jeho hodnota, tím je menší riziko neschopnosti platit, které je způsobené buď neprodejností výrobků podniku (realizační riziko) nebo nezaplacením objednávek odběrateli (inkasní riziko). Dalším počítaným ukazatelem je Pohotová likvidita (likvidita 2. stupně), která měří schopnost podniku platit po odečtu zásob z oběžných aktiv. Jelikož jsou totiž zásoby méně likvidní než ostatní oběžná aktiva, tak jejich prodej bývá obvykle ztrátový a pokud ohrozí výrobu v budoucnosti, může vést až k bankrotu firmy. Vypočítá se jako: $\text{pohotová likvidita} = (\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}) / \text{krátkodobé závazky}$. Někdy bývá využívána i Okamžitá likvidita (likvidita 1. stupně) a tu lze spočítat jako: $\text{okamžitá likvidita} = \text{finanční majetek} / \text{krátkodobé závazky}$ (Synek, 2011, s. 354–355).

Ukazatele aktivity se využívají k řízení aktiv podniku, jelikož hodnotí, jaká je efektivnost hospodaření podniku s aktivy. Pokud má podnik například více aktiv, než je pro něj vhodné, vznikají mu zbytečné náklady, a tedy i snížení zisku, naopak má-li málo aktiv, přichází o možnost dalších tržeb. Mezi nejčastěji využívané ukazatele patří Obrat celkových aktiv, což je souhrnný ukazatel, který měří, jak efektivně jsou využívána celková aktiva podniku. Vypočítá se jako: $\text{Obrat celkových aktiv} = \text{tržby} / \text{celková aktiva}$. Výsledek ukazuje, jak častokrát se celková aktiva obrátí v tržby za rok. Dalším využívaným ukazatelem je Doba obratu zásob, který ukazuje, kolik dní stráví oběžná aktiva ve formě zásob, tedy kolik dní trvá jedna obrátka. Ukazuje tedy, jak intenzivně jsou zásoby používány. Jeho výpočet je: $\text{Doba obratu zásob} = \text{zásoby} / (\text{tržby}/365)$. Výsledkem je počet dní, jenž jsou zásoby drženy v podniku, než se spotřebují nebo prodají. Ukazatel Doby obratu pohledávek říká, jakou dobu je majetek podniku ve formě pohledávek, a tedy i udává, jak dlouho průměrně trvá splacení pohledávek. Lze ho spočítat jako: $\text{Doba obratu pohledávek} = \text{pohledávky} / (\text{tržby}/365)$. Z hodnoty tohoto ukazatele se může kupříkladu zjistit, jak podnik dodržuje danou obchodně úvěrovou politiku (Hrdý a Krechovská, 2009, s. 127–128).

Pomocí **ukazatele zadluženosti** se hodnotí finanční stabilita podniku. Podnik je finančně stabilním, pokud jsou finanční a majetkové stránky podniku v rovnováze. Jestliže podnik

využívá k financování svých aktivit a činností cizích zdrojů, tak mu tím vznikají dluhy a časem se tak stává zadluženým. Celková zadluženost, nebo také ukazatel věřitelského rizika, se vypočítá jako: Celková zadluženost = cizí kapitál (dluhy) / celková aktiva. Čím je výsledek tohoto ukazatele vyšší, tím je podnik zadluženější a má i vyšší věřitelské riziko (Hrdý a Krechovská, 2009, s. 129).

V rámci finančních faktorů konkurenceschopnosti je dobré zmínit i **mzdové náklady**, jež vydává zaměstnavatel na své zaměstnance. V České republice je z hrubé mzdy zaměstnance odváděno 6,5 % na sociální pojištění, 4,5 % na zdravotní pojištění a 15 % na dani z příjmu. Pokud je však mzda zaměstnance vyšší než 155 644 Kč, odvod na dani z příjmu činí 23 %. Dále se uplatňuje i sleva na poplatníka v hodnotě 2 320 Kč, jež snižuje daň z příjmu. Zaměstnavatelé musí státu za zaměstnance odvést 24,8 % na sociálním pojištění a 9 % na zdravotním pojištění. Čistá mzda, kterou obdrží zaměstnanec a mzdové náklady, připadající zaměstnavateli, se proto zřetelně liší. Pokud je tedy hrubá mzda například 35 300 Kč, tak pokud se sníží o zdravotní pojištění (1 589 Kč – 4,5 % z hrubé mzdy), sociální pojištění (2 295 Kč – 6,5 % z hrubé mzdy) a daň z příjmu (2 725 Kč – 15 % z hrubé mzdy minus 2 570 Kč v rámci slevy na poplatníka), vychází z toho čistá mzda 28 691 Kč pro zaměstnance. Naopak zaměstnavatel zaplatí hrubou mzdu 35 300 Kč, zdravotní pojištění (3 177 Kč – 9 % z hrubé mzdy) a sociální pojištění (8 755 Kč – 24,8 % z hrubé mzdy), tedy jeho celkové mzdové náklady na jednoho zaměstnance jsou 47 232 Kč. Lze tedy tvrdit, že na každou tisícikorunu, jež obdrží zaměstnanec, vynaloží zaměstnavatel 1 661 Kč $((47\ 232 : 28\ 441) \times 1\ 000\ \text{Kč})$ (Gola, 2021).

Dalšími náklady podniku, které jsou spojeny se zaměstnanci, jsou **náklady vynaložené na získání jednoho zaměstnance**, označované zkratkou CPH (Cost per Hire). Vzorec pro výpočet těchto nákladů je $CPH = ((\text{suma interních nákladů} + \text{suma externích nákladů}) / \text{celkový počet najmutí pracovníků v určitém časovém období})$. Do nákladů v čitateli jsou započítány všechny náklady spojené s přijetím uchazeče na volné pracovní místo, ať už se jedná o náklady na vyhledávání, získávání či přijímání zaměstnance. Do externích nákladů se počítají výdaje na reklamu a marketing, výdaje související s prověřováním způsobilosti (trestní, úvěrová, pracovní), výdaje na platby zaměstnancům, jež doporučí vhodného kandidáta, nebo výdaje na poradenské služby v souvislosti s přijímáním zaměstnanců. Interními náklady mohou být náklady spojené s náborem v organizaci, tedy jejich plat či benefity, kancelářské náklady ve spojení s provozem kanceláře pro nového pracovníka, výdaje vynaložené na vzdělávání

náborového týmu anebo také náklady vynaložené na správné zpracování náborových materiálů vzhledem k vládním předpisům (American national standards institute, 2012, s. 10–12).

Vliv na finanční faktory konkurenceschopnosti může mít i využití určité metody, jež podporuje a zlepšuje podnikové procesy. Pokud chtějí podniky dosáhnout v krátkém čase velkých změn, vedoucích ke zvýšení konkurenční výhody, většinou využívají inovační procesy. Ty ale častokrát nemusí správně zafungovat a pak podniku spíše uškodí, než přilepší. Proto se mnoho podniků obrací například k metodě Kaizen, jež se malými kroky snaží dosáhnout velkých změn. Při této metodě se pomalými, ale jistými kroky implementují inovace do všech stránek podniku, čímž je postupně zlepšují, a díky tomu pak podnik dosahuje očekávaných změn. Do inovačního procesu jsou zapojeny i lidské zdroje v podniku. Zároveň díky této metodě a s ní poskytovaným inovačním změnám dochází většinou ke snížení nákladů v podniku nebo ke zkvalitnění vyráběných produktů, což následně zvyšuje zájem zákazníku a přináší s tím spojené výnosy (Maurer, 2005, s. 8–10).

2.2 Nefinanční faktory konkurenceschopnosti

Jedním z nefinančních faktorů konkurenceschopnosti podniku je **vědeckotechnický rozvoj**, který má velmi často velký vliv na konkurenční výhodu podniku. Ten se zabývá tvorbou či vylepšením výrobků a služeb podniku a zároveň zdokonalováním výrobního procesu, což poté vede k nižším nákladům spojených s výrobou. Díky tomu pak může podnik stanovovat lepší cenovou politiku. Je potřeba, aby výzkum a vývoj v podniku prováděli samotní zaměstnanci, ale nevylučuje se ani možnost licencí, spolupráce s jinými podniky na výzkumu a vývoji nebo také spolupráce s univerzitami. Hlavním úkolem vědeckotechnického rozvoje je především dostat podnik do takového stavu, kdy činní zákazníci spokojenými, a to lépe a rychleji než konkurence. Aby si tedy podnik před konkurencí získal náskok, je třeba tvořit pomalu stárnoucí a těžce napodobitelné výrobky, u kterých zůstane jejich výrobní postup zachován co nejdéle (Mallya, 2007, s. 53).

V dnešní době, kdy trh, daný zákazníkem, rozhoduje o úspěchu či neúspěchu podniku, kdy už skoro neexistují výrobky a služby, které by se prodávali automaticky, kdy jsou zákazníci stále náročnější a vybíravější a kdy je těžké udržet stabilní příjmy, je velmi důležité provozovat kvalitní a konkurenceschopný **marketing**. Podniky musí velmi rychle zjišťovat a následně plnit přání a tužby zákazníků, musí s nimi tvořit vztahy a pečovat o ně, vytvářet u nich spokojenost a tou se dostat až k jejich věrnosti. Věrní a stabilní zákazníci jsou totiž jedním ze stavebních kamenů konkurenceschopnosti podniku. Podniky by se tedy v rámci marketingu měli snažit o

udržení zákazníků, čehož dosáhnou například různými zákaznickými výhodami či slevami, jelikož je vždy finančně výhodnější si udržovat stálého zákazníka než získávat nového (Mallya, 2007, s. 57).

Dalším faktorem konkurenceschopnosti může být i **výroba a řízení výroby** v podniku. Je totiž třeba, aby byli podniky schopné se v rámci výroby a jejího řízení přizpůsobovat a měnit se dle nových trendů a podmínek daných okolím. Takové podniky, které jsou schopné změny podle stávajících trendů, jsou pak více konkurenceschopné než ostatní. Při výrobě se v rámci zlepšení jakosti a kvality může využívat ISO norem (především ISO 9001), ochranných známek jako Czech Made či Hand Made, srovnávat produkty se světovými standardy, v rámci ekologické výroby používat obnovitelné suroviny a energii brát z alternativních zdrojů nebo třeba zlepšovat kvalitu, funkčnost a design obalů výrobků (Čichovský, 2002, s. 193–194).

Vliv na konkurenceschopnost mají i **pracovní zdroje** podniku. Pracovníci by měli být věrní k vedení podniku, vzdělaní a s chutí se učit, motivovaní, ať už přes finanční ohodnocení či možnosti kariérního růstu, a také dobře informovaní, k tomu je třeba otevřené komunikace v celém podniku. Je důležité, aby pracovníci měli pocit důležitosti, pocit toho, že jejich práce má velký význam na úspěch celého podniku. Podnik by se měl také snažit o určitou podnikovou kulturu, dobré pracovní klima a o účinnou personální politiku. Je také třeba využívat všech kapacit a snažit se o výkonost a produktivitu práce (Mallya, 2007, s. 63).

Znalosti, jež stojí za vznikem veškerých aktivit, jsou spojovány s lidským vědomím a rozvíjejí se učením, mají rovněž vliv na konkurenční výhodu podniku. Pracovníci podniku získávají znalosti ve formě know-how během procesu vzdělávání na veletrzích, konferencích, seminářích či přednáškách. Organizace mohou nakupovat znalosti ve formě různých postupů, metod, licencí anebo přímo od konkurence tak, že pracují s informacemi z otevřených zdrojů. Úkolem managementu znalostí je poté dostávat správné znalosti ke správným osobám ve správném čase a odpovídající formě, zároveň se také snaží rozvíjet znalosti jednotlivých zaměstnanců a podporovat je v tvorbě nápadů, které následně budou hrát roli v konkurenční výhodě podniku. Management znalostí má také vliv na efektivní fungování inovačního managementu, jelikož dodává nezměněné, pravdivé, kvalitní a aktuální informace těm vhodným a správným lidem. Inovační management je v dnešní době pro podniky velmi důležitý, protože podporuje rozhodování, zkvalitňuje inovační procesy a strategie a snaží se o dlouhodobou konkurenceschopnost podniku (Kašík a Petrů, 2013, s. 21–23).

2.3 Employer branding

Jedná se o proces, při kterém dochází k budování pozitivní pověsti a jména firmy jako dobrého zaměstnavatele. Firmy se při něm snaží o to, aby byly jedinečným místem pro práci a měly tak dobrou pozici na trhu práce, což přiláká talentované pracovníky se znalostmi a dovednostmi, kteří následně pomohou firmě k dosažení obchodních cílů a úkolů. Zároveň firmy chtějí, aby o nich dobře smýšleli a hovořili i nynější zaměstnanci, a i ti bývalí. Budování silné značky zaměstnavatele není ale jednoduchým úkolem, je třeba vynaložit určitý obnos na kreativní vývoj a výzkum, dále angažovat a tím přidat více práce oddělení náboru, personálním pracovníkům či oddělení marketingu. Investované peníze a čas do Employer brandingů se však neprojeví ihned, ale až po určité době (Mosley a Schmidt, 2017, s. 8).

Employer branding může přinést firmě pozitivní úspěch hned v několika oblastech. Při náboru pracovníků přilákají firmy se silnou značkou více kvalifikovaných kandidátů, což se projeví v kvalitě nových pracovníků a dojde také ke snížení nákladů na nábor. V rámci budování značky je také vytvářeno prostředí, v němž jsou pracovníci naplňováni jejich prací a cítí oddanost a hrdost k firmě, která jim práci přináší. Chtějí se pak i více angažovat, čímž se zvyšuje jejich produktivita a spokojenost. Pracovníci ve firmě plné talentovaných a angažovaných lidí rádi zůstávají, a tedy firmy se silnou značkou zaměstnavatele mají většinou nižší čísla opouštějících pracovníků než ostatní firmy. Firmy zapojené do procesu Employer brandingů získávají do budoucna také určitou konkurenční výhodu a silnější pozici v konkurenčním prostředí (Mosley a Schmidt, 2017, s. 8)

S budováním značky zaměstnavatele souvisí také pojem CSR (Corporate Social Responsibility), tedy do češtiny přeloženo jako společenská odpovědnost firem. Tento pojem pro podniky znamená nepovinný závazek se chovat kultivovaně a odpovědně ke společnosti a prostředí, v němž provádějí své podnikatelské aktivity. CSR zasahuje do tří oblastí (pilířů) působnosti podniku, a to do ekonomické, sociální a environmentální oblasti. Do ekonomické oblasti patří například to, že se podnik a jeho zaměstnanci mají chovat eticky a mají se vyhýbat úplatkářství, čímž je myšleno, že by podniky měli mít vytvořený etický kodex, či podobný typ dokumentu. Dále že by podniky měli být věrohodné a ochotné o sobě poskytovat informace, ať už pozitivní či negativní. Měli by také uznávat ochranu duševního vlastnictví a vést férový konkurenční boj (Kunz, 2012, s. 14–21).

Sociální oblast CSR souvisí hlavně se starostmi o zaměstnance a pracovními podmínkami, které podnik klade na své zaměstnance. Patří sem například snaha o tvorbu podmínek

umožňujících sladit osobní a pracovní život nebo také respektování všech zaměstnanců bez ohledu na jejich rasu, náboženství, věk, pohlaví. Zaměstnanecká politika v podniku by se měla zaměřovat na odpovídající mzdy a různé výhody nad rámec legislativy, jež jsou poskytovány zaměstnancům. Do této oblasti lze ještě zařadit vytváření zdravé podnikové kultury a přátelské atmosféry a dále i zaměstnávání menšinových skupin, jako jsou handicapovaní, matky samoživitelky nebo starší lidé. Environmentální oblast se pak věnuje otázkám souvisejícím s životním prostředím. Podnik by se měl snažit zmírňovat negativní dopad svých činností na životní prostředí, měl by sledovat svůj vliv na životní prostředí, měl by využívat obnovitelných alternativních zdrojů a měl by provozovat příkladné odpadkové hospodářství (Kunz, 2012, s. 22–24).

Pojem, který je třeba také zmínit je personální marketing. Ten v oblasti řízení lidských zdrojů využívá marketingového přístupu a zaměstnance, ať nynější či ty potencionální, chápe jako zákazníky (Myslivcová, 2019, s. 30). Koubek (2015, s. 160) ho definuje jako: „*použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkumu trhu práce*“. Za personální marketing lze také označit všechny činnosti konané zaměstnavatelem, jež vedou k tvorbě podmínek a prostředí napomáhajícím zajištění kvalitních, schopných a motivovaných zaměstnanců na dlouhý časový horizont (Myslivcová, 2019, s. 30).

Jeho úkolem je získávat kvalifikované a schopné zaměstnance a následně se je snažit udržet v podniku, motivovat je k lepším pracovním výkonům a tvořit funkční vztah mezi nimi a podnikem, kde jsou zaměstnáni. Zároveň zaměstnancům poskytuje spokojenost s jejich prací, potěšení z pracovních podmínek, spokojenost s jejich zaměstnavatelem a také plnění jejich očekávání. Výsledkem spokojenosti zaměstnanců je pak větší potěšení na straně koncových zákazníků, silné obchodní vztahy s nimi a zvyšování výkonosti a efektivnosti celého podniku. (Myslivcová, 2019, s. 30).

2.4 Konkurenční analýzy

Nástrojů, měřících a posuzujících konkurenceschopnost podniku, existuje velké množství. V obecné rovině je možné využít pro měření konkurenceschopnosti situačních analýz, čímž je například **SWOT analýza**, jež má za cíl zhodnotit silné a slabé stránky, kterými podnik disponuje a také příležitosti a hrozby, které na podnik působí. Ze získaných poznatků se pak určuje, na co by se měl podnik zaměřit a jakým směrem by se měl vydat, aby obstál oproti konkurenci, či ji dokonce předčil. SWOT je zkratkou anglických slov strenghts (silné stránky),

weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti) a threats (hrozby) (Bělohlávek, Košťan a Šulěř, 2001, s. 214). Podle Dvořáčka a Slunčíka (2012, s. 16) může podnik pomocí SWOT analýzy dojít k základním strategiím, jež mohou vést ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku. Mezi ně patří strategie SO, která využívá silných stránek k užítku příležitostí, dále WO, která pomocí příležitostí překonává slabé stránky, ST, jež eliminuje hrozby přes silné stránky, a WT, snažící se o co nejmenší počet slabých stránek vedoucí k vyhnutí se hrozbám.

Silnými stránkami jsou vnitřní podmínky, díky kterým má podnik možnost dosáhnout převahy nad konkurenty. Konkurenční výhodu mohou podniky získat díky jasně daným kompetencím, zdrojům či schopnostem, což může být například kvalitnější materiál, dobře zvolené distribuční kanály, vzdělaný a schopný tým manažerů nebo nejnovější technologie. Za slabé stránky lze považovat nedostatek finančních a materiálních zdrojů, zastaralé vybavení a neschopní manažeři. Příležitosti jsou současné a budoucí příznivé podmínky dané prostředím, které by se měly zkoumat hlavně z hlediska vývoje do budoucna a jejich následného vlivu na podnik. Mohou to být například legislativní změny, měnící se počet obyvatel nebo výzkum nových technologií. Jako hrozby jsou označovány současné a budoucí podmínky, jež budou mít negativní dopad na prostředí, v němž podnik operuje. Jedná se například o vstup nového silného konkurenta na trh nebo pokles zákazníků (Bělohlávek, Košťan a Šulěř, 2001, s. 214).

Konkrétnějším nástrojem, pomocí něhož lze poznat míru a intenzitu konkurence v určitém odvětví a podle toho pak hledat pro podnik takové postavení v konkurenčním prostředí, které zvládne co nejlépe odolávat konkurenčním silám, je **Porterův model pěti sil**. Danými silami jsou nově vstupující podniky, které vstupují na trh s velkými prostředky a s cílem získání určitého podílu. Takovýto vstup pak vede ke snižování cen a zvyšování nákladů, což se následně projeví v nižší ziskovosti. Další silou jsou současní konkurenti, kteří se snaží nabídnout lepší ceny, lepší propagaci či vyšší míru inovací, a tím předhonorovat konkurenci. Substituty, jež jsou další silou, určují maximální cenu, za kterou lze výrobky a služby nabízet, jelikož zákazníci mohou vždy v případě nespokojenosti s cenou přejít k jinému substitučnímu výrobku či službě. Dodavatelé se starají o poskytování pracovní síly, materiálů, zásob, či energie. Vztahy s nimi mohou ovlivňovat cenu i kvalitu poskytovaných služeb a výrobků. Dodavatelé se mohou nacházet v silné pozici pro vyjednávání, pokud, odběratelé nejsou pro dodavatele důležitými zákazníky, na trhu je jich velmi malý počet, nebo existuje-li možnost, že by se spojili ve větší celek. Poslední silou jsou zákazníci, kteří mají výhodu, pokud jsou koncentrovanější než podniky vyrábějící v daném odvětví, a pokud kupují klasický, jednoduše zastupitelný produkt, či kupují velké objemy zboží a služeb, bez nichž vyrábějící podnik, nebo

podnik nabízející služby, jen velmi těžko získá zakázku či se dostane ke konečnému spotřebiteli (Čižinská a Marinič, 2010, s. 194–195).

Benchmarking je z hlediska času, lidského potenciálu, financí a informací velice složitou a časově náročnou metodou, dokáže však změnit podnikem tvořený produkt, procesy a metody v něm, z nekonkurenčních na konkurenční. Metoda probíhá tak, že se neustále měří produkty, metody a procesy v daném podniku a výsledky z těchto měření se poté porovnávají s nejlepšími podniky produkujícími v daném odvětví. Poté se hledají cesty, jak měřené produkty, metody a procesy zlepšovat, a tím si budovat konkurenční výhodu a stávat se více a více konkurenceschopným (Mužík a Krpálek, 2017, s. 47).

Benchmarking nemusí být zaměřený jen na produkt, existuje například i personální benchmarking. Ukazatele výkonnosti v personální oblasti, jež mohou být měřeny, lze využít v mnoha řídicích činnostech, například při řešení strategického záměru a dodávání zpětné vazby. Dále při zaznamenávání výsledků, jež přináší personální řízení, při objevování zlepšení, které mohou mít vliv na kvalitu postupů, a také pro zlepšování efektivnosti a snižování nákladů jak u činností vztahujících se na personalistiku, tak u celého podniku. Ukazateli, jež mohou být v rámci personálního benchmarkingu sledovány jsou například nemocnost, plánované složení pracovníků oproti tomu reálnému, fluktuace nově přijatých zaměstnanců v průběhu jednoho roku či spokojenost zaměstnanců (Petriková, 2001).

3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU

Společnost XY je významným ryze českým dodavatelem technologických celků v oblastech zabezpečovacích, sdělovacích, řídicích a komunikačních technologií dopravní infrastruktury. Společnost je zaměřena především na železniční dopravu a svým partnerům poskytuje výrobu, kompletní dodávku a následnou montáž zařízení důležitých pro zabezpečení a řízení železniční dopravní infrastruktury. Společnost byla založena 17. listopadu 1992 a její právní forma je společnost s ručením omezeným. Hlavní sídlo společnosti se nachází na Praze 10 a v nynější době zaměstnává přibližně 1 763 zaměstnanců.

Společnost XY má k dispozici kvalitní tým odborných pracovníků s dlouholetými zkušenostmi a také vlastní technické zázemí, díky čemuž může kompletně zajišťovat zakázky. Zvládá zajistit veškeré činnosti od tvorby projektové dokumentace až po uskutečnění dodávek a provedení montážních prací. Samozřejmostí je i záruční a pozáruční servis. Díky kvalifikacím, kterými společnost disponuje, dokáže pokrýt veškeré práce, v oborech zabezpečovací a sdělovací techniky, spojené s železniční dopravní cestou. Využívá také nejmodernějších trendů a postupů, například technologie ETCS (evropský vlakový zabezpečovací systém), jež jsou součástí evropského systému řízení železniční dopravy. Mezi její významné klienty patří státní organizace Správa železnic, České dráhy, Dopravní podnik Praha, či stavební společnosti Metrostav a Skanska. Důležitými projekty, na nichž společnost pracovala jsou modernizace železničních koridorů, instalace zabezpečovacího zařízení do pražského metra nebo instalace systémů pro měření rychlosti a rozpoznávání registračních značek v ČR.

Hlavním cílem společnosti je splnění požadavků, potřeb a očekávání, které mají zákazníci. Součástí řízení společnosti je integrovaný systém managementu, jež se vztahuje ke všem prováděným činnostem. Určuje vzájemné vztahy mezi jednotlivými organizačními jednotkami a útvary a uvádí, kdo nese odpovědnost za procesy zajišťující kvalitu finálního produktu. Také se snaží co nejvíce zabraňovat negativním vlivům na životní prostředí, zajišťuje bezpečnost a ochranu zdraví při práci a bezpečnost informací. Integrovaný systém managementu je pravidelně prověřován certifikačním orgánem CQS z. s. Na základě úspěchu auditů disponuje společnost XY certifikáty QMS, EMS, OHSMS a ISMS. Ve společnosti je také zaveden Compliance program, díky němuž jsou ve společnost přijata preventivní a kontrolní opatření, vedoucí k zamezení nebo zabránění protiprávního a neetického chování všech zaměstnanců společnosti. Compliance program je brán zaprvé jako ochrana celé společnost před incidenty

hrozícími uvnitř i vně společnosti, a zadruhé jako nástroj podporující a udržující zdravou firemní kulturu.

3.1 Organizační struktura

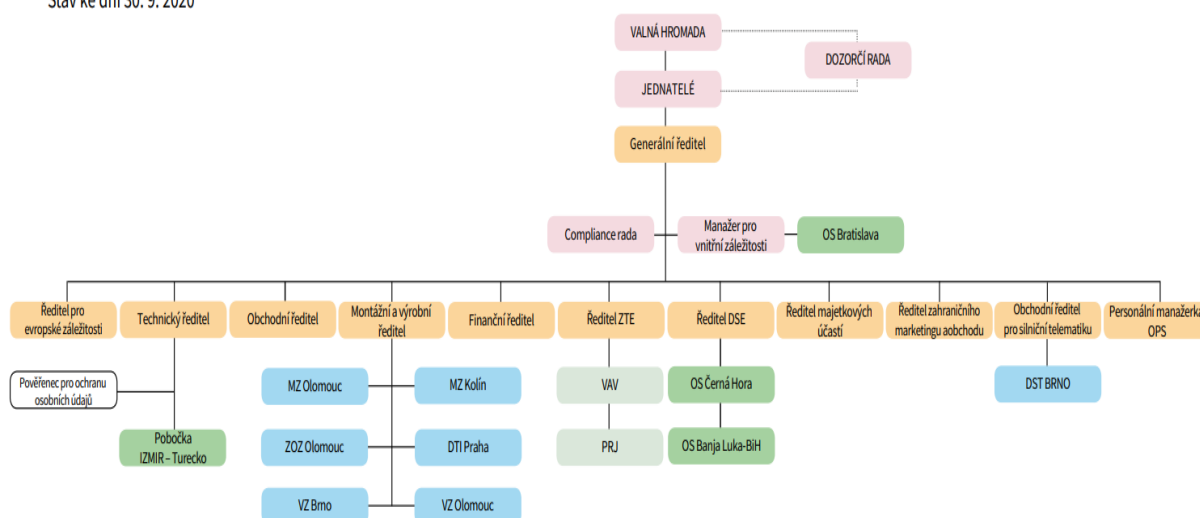
Na základě společenské smlouvy mohou jednat jménem společnosti tři jednatele a každý z nich je oprávněn jednat zcela samostatně. Ti se následně zodpovídají valné hromadě, jež se schází pravidelně a řeší strategické, obchodní a provozní záležitosti firmy. Ve společnosti funguje i dozorčí rada, která má také tři členy. Centrem, ze kterého se řídí a koordinují činnosti, starající se o efektivní a fungující podnikání společnosti, je ředitelství společnosti. To je rozděleno na odborné úseky, jako je úsek generálního ředitele, finanční úsek, úsek pro montáž a výrobu, technický úsek nebo obchodní úsek. Každý úsek má svého vlastního ředitele.

Společnost XY se dále dělí na deset organizačních jednotek, patří tam již zmiňované ředitelství společnosti, divize Servisu sdělovací a zabezpečovací techniky, divize Teleinformatika, divize Automatizace silniční techniky Brno, nebo závod Technika, kde se zabývají výzkumem, vývojem, testováním a projektováním v rámci dopravní, sdělovací, zabezpečovací, informační a automatizační techniky. Dále také pět montážních a výrobních závodů nacházejících se v Brně, Olomouci a Kolíně. Zásobovací a odbytový závod v Olomouci je zároveň logistickým centrem společnosti a zajišťuje veškeré logistické činnosti, od nákupu a skladování materiálů až po jejich distribuci po stavbách v celé České republice.

Společnost s také aktivně podílí na rozvoji zahraničních zakázek, což lze poznat z jedenácti dceřiných společností operujících v zahraničí. Dceřiné společnost v Polsku a Bosně a Hercegovině zajišťují podporu při realizaci probíhajících zakázek, společnost v Bělorusku se stará o servisní činnost spojenou s dodávkami pro běloruskou železnici. Další čtyři se nacházejí na Slovensku a pak vždy po jedné v Srbsku, Turecku, Chorvatsku a Bulharsku.

ORGANIZAČNÍ SCHÉMA

Stav ke dni 30. 9. 2020



Význam zkratk:

- MZ - Montážní závod
- VZ - Výrobní závod
- ZOZ - Zásobovací a odbytový závod
- ZTE - Závod Technika
- PRJ - Projekce
- VAV - Výzkum a vývoj
- DSE - Divize Servisu sdělovací a zabezpečovací techniky
- DTI - Divize Teleinformatika
- DST - Divize Automatizace silniční techniky Brno
- OPS - Odbor Personální a správní

Obrázek 5 Organizační schéma společnosti XY roku 2020

Zdroj: Interní materiály společnosti XY

Dle organizačního schématu, viz Obrázek 5, má společnost XY vysoký počet stupňů řízení, a tedy strmou organizační strukturu. To činní společnosti vyšší náklady, jelikož k jejímu efektivnímu řízení je třeba vysokého počtu manažerů a dalších pracovníků. Zároveň je také potřeba vysoká míra koordinace organizačních jednotek, což má za důsledek rostoucí objem režijních nákladů organizace. V neposlední řadě je kvůli vysokému počtu stupňů řízení náročnější také vzájemná komunikace, a tedy i s tím spojený přenos úkolů a plánů z vyšších stupňů na ty nižší. Například oddělení lidských zdrojů má ve společnosti XY tři stupně řízení a výroba ve společnosti pak pět stupňů řízení. Manažeři společnosti se ke svým zaměstnancům chovají spravedlivě a vztahy s nimi udržují spíše na profesionální úrovni. Větší zájem mají manažeři na prosperitě společnosti než na vztazích na pracovišti a v ohledu řešení konfliktů na pracovišti či otázek budoucího směřování podniku převládá především jejich vlastní názor. Jejich manažerský styl vedení tedy lze označit za direktivní.

3.2 Historie podniku

Začátky společnosti jsou úzce spojeny s poválečnou modernizací a rekonstrukcí železniční dopravy naší republiky. Jako prvotní datum vzniku společnosti je označován rok 1954, kdy ministerstvo dopravy zakládá tři nové železniční podniky, a to ČSD – Stavba a montáž sdělovacích a zabezpečovacích zařízení, ČSD – Výroba sdělovacích a zabezpečovacích zařízení a ČSD – Ústřední zásobovací sklad sdělovací techniky. Ty se následně roku 1958 slučují do jediného podniku ČSD – Výroba a výstavba sdělovacích a zabezpečovacích zařízení, což je předchůdce dnešní společnosti XY. Roku 1959 se podnik stává hlavním dodavatelem sdělovacích a zabezpečovacích zařízení pro tuzemsko.

V roce 1966 společnost kompletně přechází z elektromechaniky na reléová zařízení a o rok později dokončuje velký projekt, dálkové zabezpečovací zařízení na trati Plzeň–Cheb. V roce 1974 pomáhá společnost se zprovozněním první linky metra v Praze, linky C. Roku 1983 se dokončuje práce na dálkové kabelizaci prováděné v Maďarsku na trase Komárom–Tatabánya–Alsó. V dalším roce je proveden inovační proces jak ve výrobě prvků, tak u ucelených systémů zabezpečovacích zařízení, a to aplikací elektroniky, mikroelektroniky a mikroprocesorové techniky. Zároveň začíná společnost směřovat svou produkci i na další druhy dopravy, tedy na silniční, hromadnou městskou, vodní i leteckou.

Roku 1993 přechází podnik do soukromého vlastnictví a začíná se více orientovat i na obchodní spolupráci se zahraničními partnery a na průnik svých výrobků do rozvojových zemí. Koncem října roku 1997 získává společnost certifikaci systému jakosti ISO 9001. Roku 2001 je produkt společnosti Elektronický automatický blok oceněn zlatou medailí za nejlepší vystavovaný exponát na Mezinárodním strojírenském veletrhu v Brně. V dalších letech až do současnosti se společnost věnuje mnoha projektům souvisejícím s rekonstrukcí a modernizací železničních stanic, stavbou železničních koridorů, revitalizací železničních tratí či modernizací a zvyšování kapacity tratí. Roku 2019 byla například dokončena Modernizace železniční stanice Karlovy Vary nebo modernizace trati Rokycany–Plzeň.

3.3 Produkty podniku

Společnost XY poskytuje své služby a produkty nejen zákazníkům z oblasti železniční dopravy, zaměřuje se také například na dopravu silniční, kam dodávají inteligentní systémy a řízení, jež vedou k optimalizovanému řízení dopravních toků a díky tomu k bezpečnému a efektivnímu provozu na pozemních komunikacích. Zákazníkům z této oblasti jsou poskytovány komplexní telematická řešení pro silniční dopravu, dopravu v tunelech, pro veřejné osvětlení a

pro zvýšení bezpečnosti, což je řešeno formou restriktivních a informativních technologií. Činnosti, které společnost nabízí, jsou dopravní studie, inženýrská a projektová činnost, kompletní realizační činnost, integrační činnost do stávajících systémů či servisní a údržbová činnost. Další typ dopravy, do které společnost také zasahuje a kam poskytuje své technologie, je pražské metro.

V rámci kolejové dopravy společnost nabízí produkty jako staniční zabezpečovací zařízení, automatická hradla, elektronické automatické bloky, výstražníky, závory, přejezdová zabezpečovací zařízení, univerzální napájecí zdroje, výkolejky, stykové transformátory nebo i například zařízení pro kontrolu bdělosti strojvedoucího. V silniční dopravě pak klasická a akustická tlačítka pro chodce, rozvaděče pro ovládání tramvajových výhybek, výukové radiče a výhybková návěstidla. V oblasti telekomunikace zajišťuje třeba rozhlasové ústředny, venkovní telefonní objekty, dohledová zařízení, napájecí zdroje a také integrovaný dispečerský systém.

Lokality, kam společnost dodává své produkty a kde nabízí své služby nejsou jen na území České republiky, ale čím dál více i v zahraničí. Pokud je získána lukrativní zakázka či je dosaženo důležitého postavení na určitém zahraničním trhu, vzniká v dané destinaci specializovaný tým lidí, jež má za úkol ji spravovat. Tyto týmy spadají pod jednotnou hlavičku zahraničního obchodu, díky čemuž je lépe řízená činnost zahraničních aktivit a je jednodušší dohled a koordinace nad plněním zakázek uvnitř firmy. Pod hlavičkou zahraničního obchodu funguje také útvar Inženýringu zahraničních zakázek, jehož úkolem je sledovat ekonomické ukazatele zakázek kvůli případnému plánování. Destinacemi, na které se společnost zaměřuje, jsou například Slovensko, Litva, Bělorusko, Bulharsko, Černá Hora, ale i Malajsie nebo Gruzie.

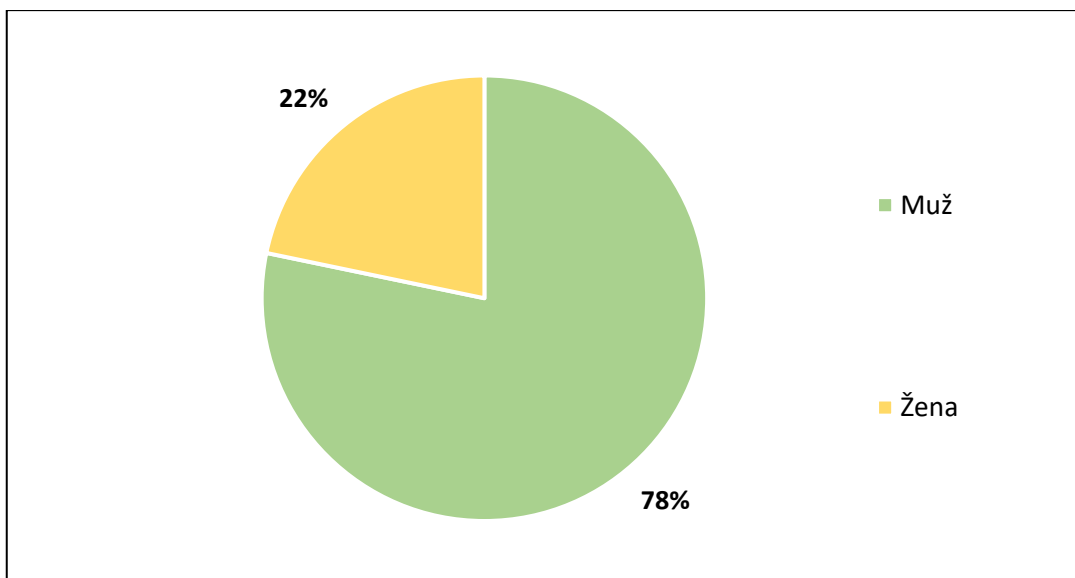
4 ANALÝZA PERSONALISTIKY A KONKURENCESCHOPNOSTI

VYBRANÉHO PODNIKU

V následujících podkapitolách bude zanalyzována personalistika vybraného podniku, její vliv na konkurenceschopnost podniku a také finanční a nefinanční konkurenceschopnost podniku. Potřebné informace autor získal jednak pomocí polostrukturovaného rozhovoru vedeného s personalistou společnosti, a jednak také z interních zdrojů podniku, rozvahy podniku či výkazů zisku a ztráty podniku. Nejprve je popsán průběh jednotlivých personálních činností v podniku, dále jsou zanalyzovány některé části finanční konkurenceschopnosti podniku, k čemuž je využito poměrových ukazatelů, a nakonec jsou zanalyzovány části nefinanční konkurenceschopnosti podniku, k čemuž je autorem vytvořena i SWOT – analýza.

Hlavní výzkumnou metodu však představuje dotazníkové šetření, jež je zaměřeno na zaměstnance společnosti XY. Cílem tohoto šetření je zjistit, jak je vedena personalistika v dané společnosti očima zaměstnanců a jak ovlivňuje její konkurenceschopnost. Jednotliví zaměstnanci jsou pak dotazováni kromě pohlaví, věku a pozice, na které pracují, i na jejich spokojenost s prací v dané společnosti, jejich motivaci zde pracovat, jejich vztah k podnikovým inovacím, jejich využívání benefitů či zda a případně proč uvažují o odchodu ze společnosti. Získané odpovědi budou následně autorem zanalyzovány, zhodnoceny a budou vytvořeny návrhy na zlepšení.

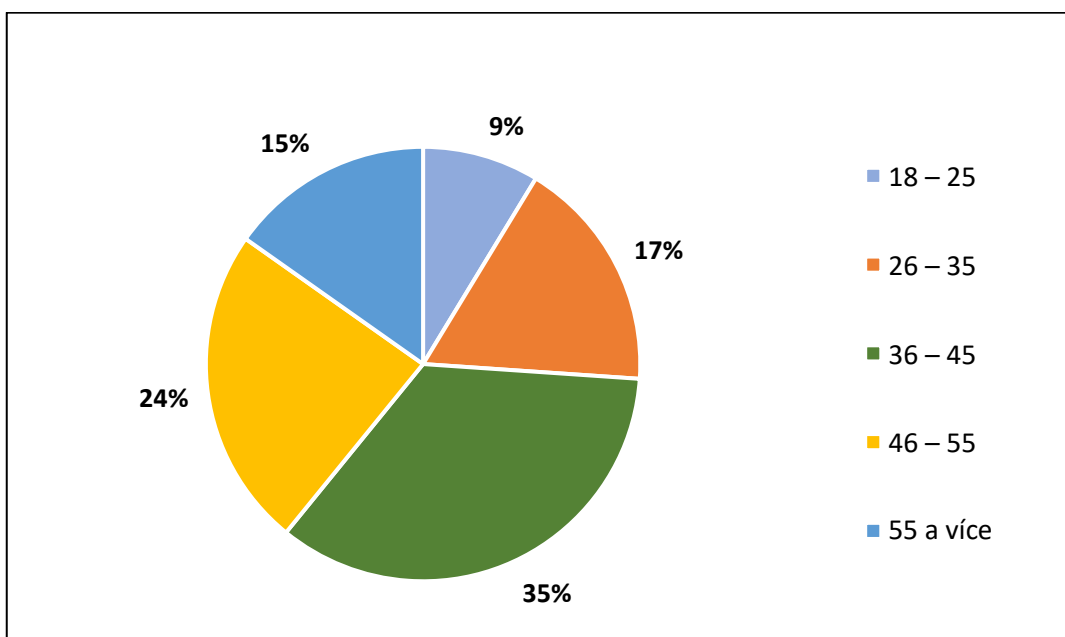
Dotazníkové šetření bylo prováděno elektronickou formou, a to pouze v jedné organizační jednotce společnosti XY, montážním závodě Kolín, který zaměstnává celkem 130 zaměstnanců. Samotný dotazník byl vytvořen přes program Formuláře Google, odkaz na něj zaslán personální pracovníci, která ho následně rozeslala na osobní maily zaměstnanců daného závodu. Účast v šetření nebyla omezena věkem, pracovní pozicí, ani žádným jiným kritériem. Před spuštěním dotazníku byl jeho obsah probrán s personalistou daného závodu. Dotazníkové šetření probíhalo přibližně dva týdny, kdy za tuto dobu byly získány odpovědi od celkem 92 respondentů, tedy jej vyplnilo 71 % ze 130 dotazovaných zaměstnanců. Jednotlivé otázky a odpovědi na ně byly následně zpracovány do grafů, a ty autorem popsány. Dotazník obsahoval celkem 15 otázek, viz Příloha 1. Obrázky s grafy a jejich popisy se vyskytují v průběhu celé této kapitoly a nachází se vždy u těch pojmů, jež svým obsahem doplňují a rozšiřují. Výsledky dotazníkového šetření budou zároveň předány personální pracovníci organizační jednotky, v níž dotazníkové šetření probíhalo, a ta je zpřístupní vedení společnosti XY.



Obrázek 6 Pohlaví zaměstnanců vybrané organizační jednotky společnosti XY

Zdroj: Vlastní zpracování

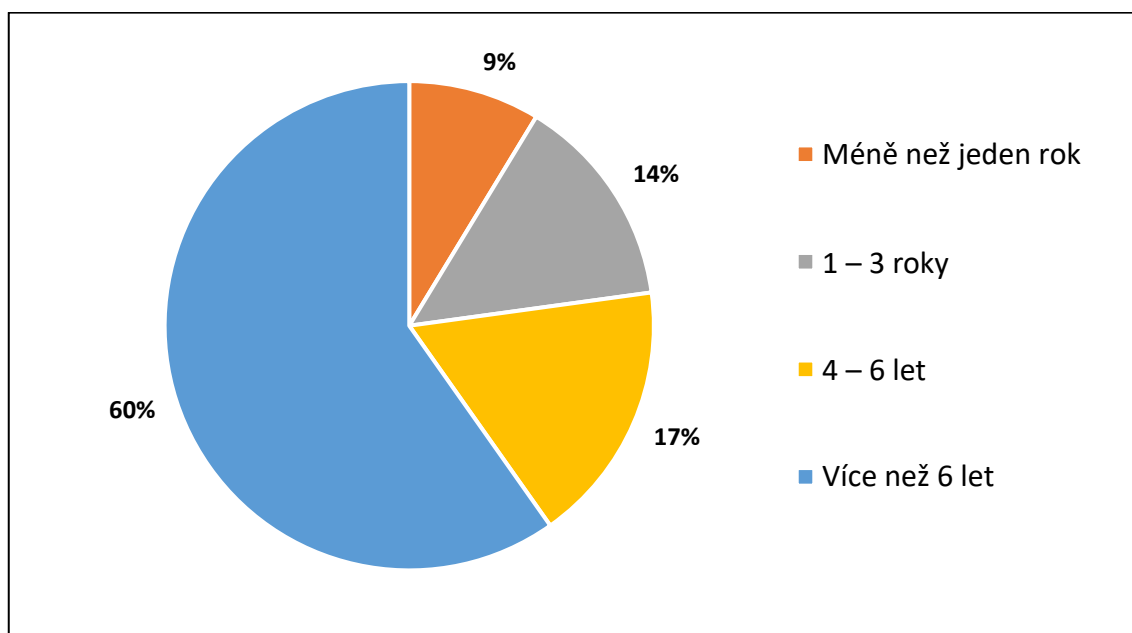
Otázka na obrázku č. 6 se dotazovala na pohlaví zaměstnanců a zjišťovala, zde je v podniku více mužů či žen. Na otázku odpovědělo všech 92 respondentů, z nichž bylo 72 mužů a 20 žen, což je poměrně velký rozdíl mezi pohlavími zaměstnanců. Důvodem převažujícího počtu mužského pohlaví je pak nejspíše zaměření organizační jednotky, v níž dotazníkové šetření probíhalo, jelikož se zabývá montáží vyrobených produktů.



Obrázek 7 Věk zaměstnanců vybrané organizační jednotky XY

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka zpracovaná na obrázku č. 7 se dotazovala na věk zaměstnanců, aby bylo zjištěno, jaká je věková skladba podniku. Největší skupina, do které se řadí 32 respondentů, je ve věkovém rozmezí 36–45 let, druhou nejpočetnější skupinou s 22 respondenty, jsou pak zaměstnanci ve věku 46–55 let. Zajímavé je, že nejstarších pracovníků, tedy těch nad 55 a více let, je více než pracovníků nejmladších, ve věku od 18 do 25 let, kterých je jen 8 a jsou tak nejméně početnou skupinou. Pracovníků mezi 26 a 35 lety je pak 16. Z žen, pracujících v podniku, je jich jen 15 % (3) mladších 35 let, vždy po 30 % (6) jich je v rozmezí 36–45 let a 46–55 let, a 25 % (5) jich je starších 55 let. U mužů je nejvíce procentuálně zastoupeno věkové rozmezí od 36 do 45 let, do kterého jich patří 36 % (26), jen 9 % (6) z nich je pak ve věku od 18 do 25 let. U podniku tedy pracují spíše starší zaměstnanci, což by mohl být problém do budoucna, jelikož starší lidé mají větší problémy s pochopením moderních technologií a hrozí také jejich odchody do důchodového věku. Starší pracovníci na dělnických pozicích také nedisponují takovou fyzickou silou jako mladší pracovníci a práce jim tedy může trvat déle, což může mít vliv na včasné plnění pracovních úkolů. Společnost XY by se proto měla zaměřit na svou náborovou politiku a snažit se lákat a přijímat mladé pracovníky.

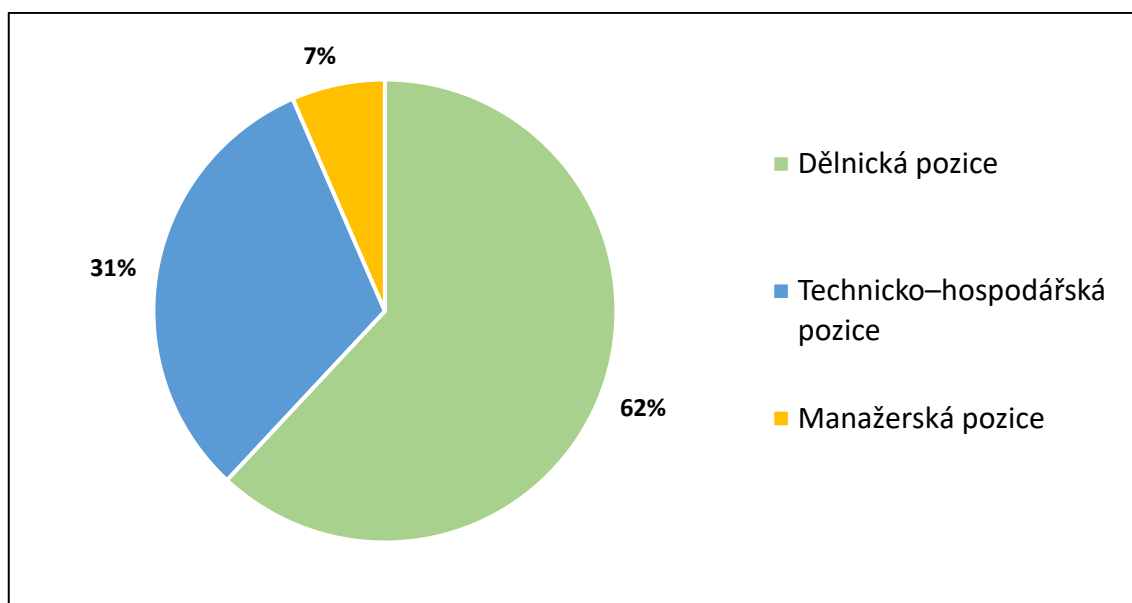


Obrázek 8 Jak dlouho už jste zaměstnán/a ve společnosti?

Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu na obrázku číslo 8 je patrné, že více než polovina pracovníků společnosti je v podniku déle než 6 let. Mezi 4–6 lety je 16 respondentů, mezi 1–3 roky 13 a méně než jeden rok, je ve společnosti zaměstnáno 8 pracovníků. Z 55 zaměstnanců pracujících ve společnosti

déle než šest let, jich je 75 % (41) mužů a 25 % (14) žen, a z hlediska věku se jedná především o pracovníky v rozmezí 35–46 let a 46–55 let. Všech 14 respondentů ve věku od 56 výše, je u společnosti už déle než 6 let. Pracovníci, již jsou u společnosti méně než jeden rok, jsou všichni muži, čtyři ve věku od 18 do 25 let a čtyři ve věku od 26 do 35 let. Z grafu je tedy patrné, že společnost XY nabízí stabilní práci a dobré pracovní podmínky, jelikož většina dotazovaných je u ní zaměstnaná již více jak 6 let a nemá potřebu odcházet. Pravděpodobně bude v podniku i nízká fluktuace pracovníků.



Obrázek 9 Na jaké pozici jste zaměstnán/a?

Zdroj: Vlastní zpracování

Více než polovina dotazovaných uvedla k otázce na obrázku č. 9, že je zaměstnána na dělnické pozici. Přesněji tedy 57 z 92 respondentů, což není až tak překvapující, vzhledem k zaměření šetřené organizační jednotky. 29 zaměstnanců se pak řadí na technicko–hospodářskou pozici a jen 6 respondentů je na manažerské pozici. Práce na dělnické pozici je v podniku téměř mužskou záležitostí, jelikož z 57 pracovníků jich je 56 mužů a jen jedna jediná žena. Technicko–hospodářskou pozici zastávají z 55 % (13) ženy a ze 45 % (16) muži, a u manažerské pozice je to nejvíce rovnoměrné, půl na půl, tedy tři muži a tři ženy. Všechny 3 ženy na manažerské pozici jsou starší 46 let, u mužů jsou dva respondenti ve věku 36–45 a jeden v rozmezí 46–55 let. Nejvíce mužů zaměstnaných na dělnické pozici je ve věku od 36 do 45 let, naopak nejméně jich je mladších 25 let. Pět z šesti pracovníků na manažerské pozici je u podniku už déle než 6 let, jeden pak 4–6 let.

4.1 Personální plánování, získávání a výběr pracovníků a jejich přijímání

PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ

V oblasti personálního plánování se společnost XY stará o zajištění a dosažení dostatečného počtu kvalifikovaných pracovníků na vhodná pracovní místa, čímž se zajišťuje efektivní fungování společnosti. Plánuje se jak potřeba zaměstnanců na jednotlivých odděleních, tedy jak velký je jejich nedostatek, tak i pokrytí dané potřeby, tedy kolik lze využít již ve společnosti pracujících zaměstnanců, a kolik jich obstarat z vnějších zdrojů. Vliv na potřebu zaměstnanců mají vnitropodnikové i mimopodnikové faktory, jako třeba struktura personálu, technologické a technické vybavení podniku, rozvoj odvětví, v němž společnost podniká či makroekonomický vývoj.

Zároveň se společnost zaměřuje i na personální rozvoj pracovníků, pomocí něhož si chce udržet dostatečný počet pracovníků potřebných k jejímu fungování a díky němuž zároveň rozvíjí schopnosti pracovníků, vylepšuje atraktivitu práce ve společnosti a také snižuje fluktuaci pracovníků. Personální oddělení by mělo být při tvorbě personálních plánů znalé podnikové strategie a mělo by se snažit o to, aby personální plány byly v souladu s touto strategií. Zároveň jsou prováděny kvalitní prognózy, pomocí nichž se stanovují potřeby pracovníků a zdroje, z nichž je lze pokrýt. Tyto prognózy stojí na důkladných a do hloubky vedených analýzách v oblasti pracovních sil.

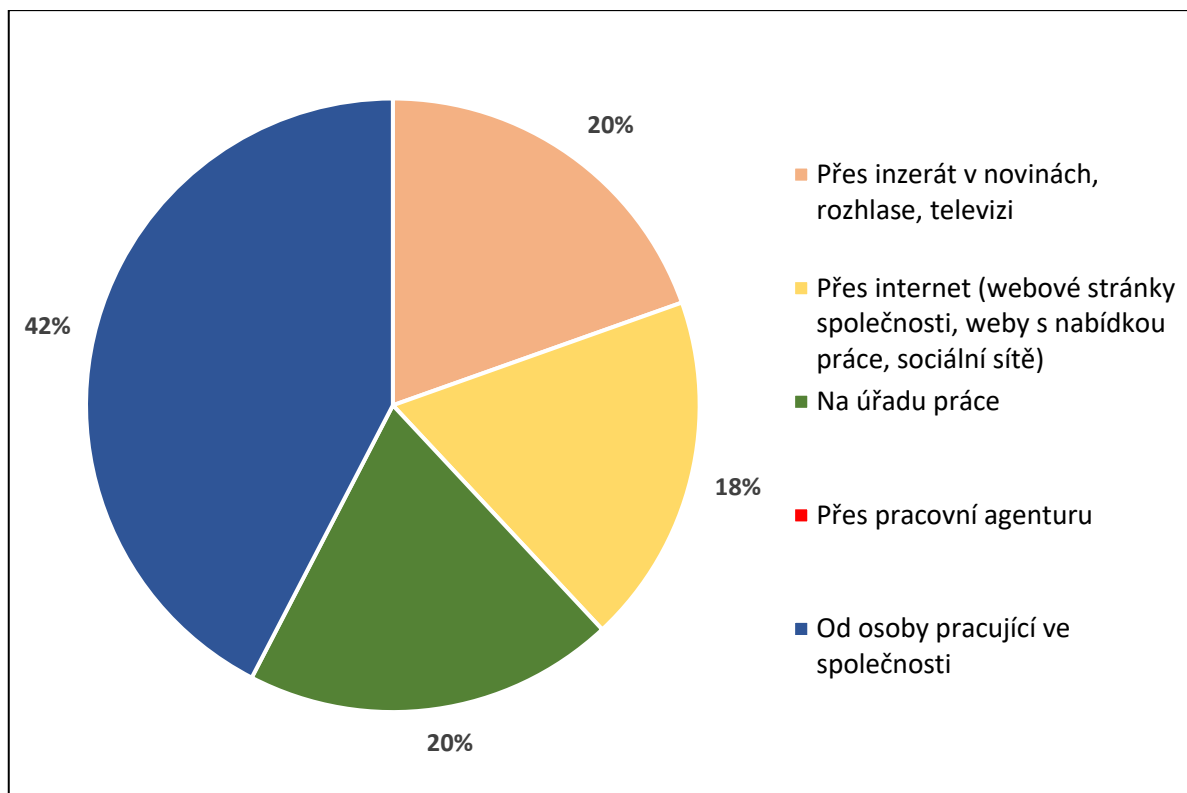
ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Při obsazování volných pracovních míst jsou manažery a personalisty využívány dokumenty s popisy a specifikacemi pracovních míst, v nichž jsou uvedeny pracovní úkoly a podmínky vztahující se k danému pracovnímu místu, a zároveň i specifikace na potřebného pracovníka a požadavky, jež by měl splňovat. Pokud se objeví volné místo, rozhodují se nejprve manažer či personalista, zda ho obsadí z vnitřních nebo vnějších zdrojů. Vyšší pozice je obsazována přednostně z vnějších zdrojů, jelikož tito zaměstnanci jsou seznámeni s fungováním společnosti, mají již určitou praxi a zkušenosti, jsou znalí pracovního kolektivu a prostředí a vědí co je od nich očekáváno a co oni mohou očekávat. Společnost také zná jejich silné a slabé stránky a může je tedy vhodným způsobem motivovat. I pro samotné zaměstnance je velkým stimulem, pokud mohou v pracovní hierarchii společnosti postoupit na lepší pracovní pozici s vyšším finančním ohodnocením. Zároveň je takto zajišťována stabilita pracovníků ve společnosti a jejich loajalita.

U klíčových pozic, tedy takových, kde jsou potřeba vhodní pracovníci s unikátními dovednostmi a znalostmi, jež jsou těžko zastupitelní, využívá společnost plánovaného nástupnictví. Tedy že má na tyto pozice dopředu vytipované a vybrané vhodné pracovníky, kteří jí dokážou zastat. Jsou jimi většinou pracovníci s nadprůměrnými pracovními výkony a s pozitivními hodnoceními. Na hodnocení tvořené nadřízenými se bere ohled i při obsazování klasických pozic vnitřními pracovníky. Z vnějších zdrojů se vybírají pracovníci především pokud je třeba obsadit nižší dělnické pozice, což je v současné době především, ale také technickohospodářské či specializované pozice, například jeřábníci či řidiči vozidel nad 7,5 tuny.

Jednou z možností, jak společnost získává nové pracovníky, je přes úřad práce. To funguje tak, že zašle Hlášenku volného pracovního místa, ve které se uvádí počet zaměstnanců, jež shánějí, zda se jedná o zaměstnání na dobu neurčitou či určitou, plný či zkrácený pracovní úvazek, nebo kolik budou muset případní zájemci odpracovat týdně hodin. Dále je tam uvedena také směnnost, pro jaké osoby je práce vhodná, jaké je požadovaný minimální stupeň vzdělání, jaké jsou specifické požadavky na práci (elektrotechnická způsobilost, zdravotní způsobilost pro práci na kolejích) či jaké jsou nabízeny zaměstnanecké výhody. V neposlední řadě je tam uveden způsob, jakým mají zájemci společnost kontaktovat a upřesněno v jaký den a jakou hodinu jsou pro kontakt dostupní. Zároveň jsou umístěny inzeráty do novin a na internetové stránky (například jobs.cz, práce.cz), kde je uvedeno, co se od zájemců vzhledem k pracovní pozici požaduje a co jim může společnost nabídnout.

Při tvorbě inzerátů spolupracuje společnost často s inzertními poradci, kteří se využívají při hledání specifických pracovníků do určitých lokalit. Kupříkladu když se hledali pracovníci z Čech do polské dceřiné společnosti, bylo třeba oslovit zájemce z pohraničních oblastí, kteří zároveň ovládají polský jazyk. Využívá se také doporučení vlastních zaměstnanců, kdy jim jsou rozesílány interní maily s informacemi, které oni mohou předat vhodným zájemcům a do společnosti je doporučit, pokud je takovýto pracovník následně přijat, je za to většinou finanční odměna. Vzhledem k personální politice společnosti je od všech uchazečů požadována profesionalita, flexibilita, kreativita, mobilita, schopnost ztotožnit se s firemní kulturou, schopnost pracovat individuálně i v týmu a vysoké pracovní nasazení.



Obrázek 10 Jak jste se dozvěděl/a o pracovní pozici, na níž právě jste?

Zdroj: Vlastní zpracování

U otázky na obrázku č. 10, se nejvíce respondentů, tedy 39, se o pracovní nabídku dozvěděl prostřednictvím osoby pracující ve společnosti, vždy po 18 respondentech se dozvěděli přes inzerát v novinách, rozhlasu či televizi a prostřednictvím úřadu práce, a 17 dotazovaných se o pozici dozvěděli přes internet. Pracovní agentura nebyla využita ani v jednom případě. Všechny 18 dotazovaných, kteří se o pozici dozvěděli na úřadu práce, jsou pracovníci na dělnické pozici. Tři manažeři se o nabídku dozvěděli od osoby pracující ve společnosti, dva přes inzerát a jeden přes internet. Téměř 52 % (15) technicko-hospodářských pozic se o nabídku dozvěděl prostřednictvím osoby pracující ve společnosti, 22 % (6) přes internet a 26 % (8) přes inzerát. Z respondentů ve věku 56 let a více, se jim o nabídku práce 7 dozvědělo od osoby pracující ve společnosti a 7 přes inzerát. To může být dáno tím, že v době, kdy se o pozici hlásili, nebyl internet běžnou záležitostí každé domácnosti, a naopak bylo hojně využíváno inzerátů v novinách. Z pracovníků mladších 25 let se o nabídku práce nikdo nedozvěděl prostřednictvím inzerátu, což je dáno jednak celkovým úpadkem inzerce přes noviny či rádio, jednak také nezájmem mladých o tyto nosiče informací. 50 % (4) pracovníků mladších 25 let využilo k objevení nabídky práce internetu, 25 % (2) se o ní dozvědělo od osoby pracující ve společnosti a 25 % (2) přes úřad práce. Ve společnosti XY je tedy dobře zvládnutá informovanost vlastních zaměstnanců o volných nabídkách práce, kteří tuto informaci pak šíří

dále a za sehnání pracovníka mají následně finanční odměnu. Společnost by také mohla více využívat vnitřních zdrojů, jelikož to také souvisí s 42 % (39) převahou odpovědi „Od osoby pracující ve společnosti“.

VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

Potenciální uchazeči, jež mají zájem o pracovní nabídku, se ozvou personalistovi buď osobně nebo telefonicky, ten je následně požádá o zaslání životopisu. Následně je využito metody Hodnocení životopisu a ze zaslaných životopisů vybere personalista a vedoucí pracovník nabízeného pracovního místa vhodné uchazeče, a ty poté pozvou na pracovní pohovor. Na ten by si měli přinést doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání a pokud se jedná o specifickou pozici, tak i potřebné osvědčení k dané práci. Například pokud se jedná o elektrotechnickou pozici, je nutné vlastnit osvědčení o elektro kvalifikaci, jež splňuje vyhlášku č. 50/1978 Sb. U Výběrového pohovoru je přítomen většinou personalista a vedoucí pracovník útvaru, v němž se nachází obsazovaná pozice. Pohovor bývá jednokolový a strukturovaný a uchazeči jsou dávány otázky vztahující se k pracovní pozici a k požadavkům na ní kladeným. Po jeho absolvování jsou vybráni 1–2 uchazeči, se kterými se dohodne další postup.

S uchazeči, kteří byli vybráni ve výběrovém řízení, je dohodnut den nástupu do práce a zároveň je jim dán také osobní dotazník a žádost o vstupní lékařskou prohlídku. Oba tyto dokumenty musí mít s sebou uchazeč vyplněné v den nástupu do zaměstnání. V žádosti o lékařskou prohlídku je popsán druh práce, který bude uchazeč vykonávat. S tou, společně s výpisem z lékařské karty, jež uchazeč obdrží u svého osobního lékaře, se musí dostavit k poskytovateli pracovně–lékařské péče, který se společností spolupracuje. Ten uchazeče prohlédne a zhodnotí, zda je schopný vykonávat pozici, na kterou se hlásí. Například řidič nákladního vozu musí měřit více než metr a půl (pokud bude řídit nákladní vozidlo těžší než 7,5 tuny, musí se před prohlídkou dostavit ještě na dopravně-psychologické testy), pracovníci nesmí mít sluchové potíže a nebo pracovníci nočních směn mohou vykonávat fyzickou práci v nočních hodinách. Pokud uchazeč prohlídku nechce podstoupit nebo nebyl schválen vhodným k vykonávání práce, tak nemůže být přijat. Společnost by ještě měla, pokud je uchazeč cizinec, informovat úřad práce o jeho přijetí do zaměstnání.

PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ

V den nástupu do práce si musí uchazeč přinést kromě již zmíněného vyhodnocení lékařské prohlídky a vyplněného osobní dotazníku, také zápočtový list z minulého zaměstnání a kartičku zdravotní pojišťovny. Personalista má pak již připravenou pracovní smlouvu, ta je v společnosti neurčitá, ale s tříměsíční zkušební lhůtou. Dále vydává uchazeči, po podepsání smlouvy už pracovníkovi, k podpisu popis pracovní funkce, kterou bude pracovník vykonávat, rozhodnutí o mzdě a GDPR doklad. Pracovník je následně seznámen s organizačním řádem, pracovním řádem, etickým kodexem, a také základními cíli a úkoly společnosti XY, příslušné organizační jednotky a odborného útvaru. Také je mu k dispozici k prostudování kolektivní smlouva.

Když je pracovník seznámen se základními informacemi, následují odborná školení, která jsou nedílnou součástí systému vzdělávání zaměstnanců, a také povinné personální evidence. Mezi ně patří:

- Školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci
- Školení o požární ochraně a ekologickém minimu včetně školení o práci s optickými vlákny a kabely (pokud se to zaměstnanec týká)
- Školení pro vstup a práci v prostorách Českých drah, které jsou veřejnosti nepřístupné

Jednotlivými školeními musí první den nástupu projít každý zaměstnanec. Zároveň je zaměstnancům vydán čip a vybavení potřebné k vykonávání jejich pozice. Dělnickým pozicím tedy ochranné pomůcky (reflexní oblečení, rukavice, ochranné brýle) a náradí, technickohospodářským pozicím pak firemní počítač, telefon, popřípadě služební automobil.

Jakmile zaměstnanec absolvuje všechny procedury spojené s nástupem do práce, je zaveden personálním pracovníkem na budoucí pracoviště a představen jeho bezprostřednímu nadřízenému, což je ve většině případů vedoucí cílového odborného útvaru. Personalista zároveň také předá vedoucímu pracovníkovi formulář nazvaný Záznamový list pracovní a sociální adaptace zaměstnance v praxi. Vedoucí útvaru pak následně přidělí k pracovníkovi konzultanta a představí je. Konzultant pracovníka seznámí s jeho pracovištěm a představí ho pracovnímu kolektivu.

Součástí adaptačního procesu je i hodnocení průběhu zkušební doby, které probíhá po uplynutí její poloviny. Hodnocení provádí vedoucí cílového útvaru za přítomnosti zaměstnance a probíhá ústně. Součástí hodnocení je například zájem o vykonávanou činnost, osobní přístup k přijímání úkolů, kvalita odváděné práce, odpovědnost, spolehlivost, iniciativa,

komunikativnost či vztahy ke spolupracovníkům. O jejím výsledku je informován personální pracovník. Nejpozději sedm dní před koncem zkušební doby se vedoucím útvaru provádí písemně závěrečné hodnocení. Výsledek závěrečného hodnocení se pak zaznamenává do Záznamového listu, ten se předává personálnímu pracovníkovi a ten ho ukládá do osobního spisu zaměstnance. Zaměstnanec poté ještě obdrží jeho opis. Po skončení zkušební lhůty se rozhodne, zda zaměstnanec setrvá ve firmě nebo jí opustí. Vliv na to má hodnocení vedoucího útvaru a také to, zda sám zaměstnanec je ve společnosti spokojen a chce zůstat, nebo zda jí chce opustit.

4.2 Propouštění, hodnocení a odměňování pracovníků, jejich vzdělávání a péče o ně

PROPOUŠTĚNÍ PRACOVNÍKŮ

Ve společnosti XY dochází k propouštění, a tedy ukončování pracovního poměru většinou ze strany zaměstnanců, kdy buď podají výpověď, nebo dosáhnou důchodového věku a jsou tedy automaticky vyřazeni z pracovního poměru. Společnost se vždy snaží za propuštěného pracovníka sehnat schopnou náhradu, a to buď v rámci přijímacího řízení, najmutím pracovníka na dobu určitou či v rámci horizontální mobility přesunutím jiného pracovníka na jeho pozici. Většinou jde o lokální horizontální mobilitu, jelikož se převádí v jednom organizačním útvaru, a to z oddělení do oddělení. U technickohospodářských pozic je také možné, že si práci propuštěného pracovníka mezi sebe dočasně přerozdělí jeho kolegové, kteří mají stejné pracovní zaměření. V rámci dělnických pozic lze využít i geografické mobility, kdy se přesunou dělníci z jedné pobočky, kde zrovna nemají takové pracovní využití, do druhé, kde je pracovníků nedostatek a naleznou tak zde plné využití.

Případy, kdy dochází k propouštění ze strany zaměstnavatele, nejsou ve společnosti příliš časté. Lze k tomu dojít, když se společnost rozhodne v rámci organizační změny rušit pracovní místa či dokonce celá oddělení, a pro dané zaměstnance neseženou jinou pracovní pozici, na kterou by je mohli přesunout. Horší případy propouštění ze strany zaměstnavatele, ke kterým také občas dochází, jsou takové, kdy je u pracovníka vícekrát, i přes upozornění, zaznamenáno nevhodné chování, jež hrubě porušuje organizační řád, nebo také neplnění svých pracovních povinností. Společnost pak takovými pracovníky taktně naznačí, že by měli dát výpověď, a pokud tak oni sami neučiní, dají jim výpověď ve lhůtě smluvené nebo stanovené zákonem.

HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ A ODMĚNOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Jednou ročně probíhá dle organizační směrnice ve společnosti XY hodnocení vedoucích zaměstnanců, tedy náměstků, mistrů, stavbyvedoucích nebo vedoucích odborných útvarů. Sestavením seznamu vedoucích, kteří se budou hodnotit, je pověřen ve většině případů personalista. Vedoucí zaměstnanci jsou hodnoceni jejich nadřízenými, kteří vypracují písemnou zprávu a tu poté musí podepsat ještě vyšší nadřízený. Hodnotí se odvedená práce zaměstnance, jak plnil cíle a úkoly dané společností a také jak působil na pracovní výkon jeho podřízených. Mezi kritéria hodnocení patří například plnění kvalifikačních předpokladů, pracovní výkonnost, osobní dispozice (silné a slabé stránky zaměstnance) či příspěvek k rozvoji firmy. Cílem hodnocení není zaměstnance soudit, ale dát mu zpětnou vazbu k jeho pracovnímu výkonu a tím ho zároveň motivovat k vyšším výkonům a k jeho vyšší spokojenosti. Pokud je pak hodnotící zpráva pozitivní, může dojít k finančnímu či pracovnímu postupu hodnoceného.

V rámci odměňování dostávají dělnické pozice hodinovou mzdu a měsíční prémii, jež jsou pohyblivé a závisí na výkonu pracovníka. Technickohospodářští pracovníci dostávají svoji mzdu v rámci tarifních skupin, do kterých jsou přiděleni v závislosti na dosaženém vzdělání, délce praxe či pracovním zařazení. V každé tarifní skupině je pak jiný platový výměr, technickohospodářští pracovníci zároveň dostávají i čtvrtletní prémii. Manažeři, speciální pracovníci a experti mají smluvní platy, které nepatří do tarifních skupin. Další mzdové nároky a příplatky zaměstnanců jsou stanoveny v kolektivní smlouvě v souladu se zákoníkem práce. Tedy například příplatky za práci ve svátek, za práci v noční hodiny, za práci o víkendu, ale také za odpolední směny, za aktivní používání cizího jazyka nebo příspěvek za vedení čety (pracovní skupina u dělnických profesí).

VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Na každý rok je personalistou sestavován plán vzdělávání zaměstnanců, ke kterému má přidělen určitý rozpočet, jež by měl být využit. Po uplynulém roce je pak plán vyhodnocován a pokud náklady přesáhli rozpočet nebo se rozpočet nevyužil celý, personalista musí vysvětlit proč k tomu došlo. V minulém roce například nebyl využit celý rozpočet kvůli covidové situaci, jelikož se školení nekonaly. Nejčastější formou vzdělávání zaměstnanců ve společnosti XY jsou školení. Probíhají periodická školení, což jsou například školení řidičů, školení vazačů, školení jeřábníků či školení vstupu do kolejíšť. Pro IT specialisty se konají odborná školení na jednotlivé vyvíjené systémy. Školí se také účetní či personalisté. Školení probíhají většinou

mimo pracoviště a nejčastěji formou semináře, kdy školitel předává informace pomocí výkladu a poté vede se zúčastněnými diskusi či odpovídá na jejich dotazy. Po konci školení dostávají zúčastnění certifikát, kde je uvedeno že dotyční prošli seminářem a získali potřebné znalosti. Personalisté poté zveřejňují výsledky vzdělávání zaměstnanců na SharePointu a sdílejí je vedoucím.

Společnost také spolupracuje se vzdělávacími agenturami, které přímo posílají nabídky různých vzdělávacích programů, nebo je zveřejňují na internetu. Personalisté je poté procházejí a pokud je zaujmou, nebo je shledají prospěšnými pro zaměstnance, využijí jich. V rámci výuky jazyků je navázána spolupráce s jazykovými středisky v místech organizačních jednotek. Montážní závod v Kolíně kupříkladu spolupracuje s lektory z kolínské Hannah School. Společnost XY dále disponuje vlastním školícím střediskem v Brně. To obsahuje kompletně vybavenou počítačovou učebnu s nejmodernějším audio-video systémem a dále také тренаžér pro výuku ovládání zabezpečovacích zařízení. Trenažér představuje moderní, unikátní a vysoce specializovaný výukový prostředek určený k výuce obsluhy moderních zabezpečovacích systémů a zařízení na železnici.

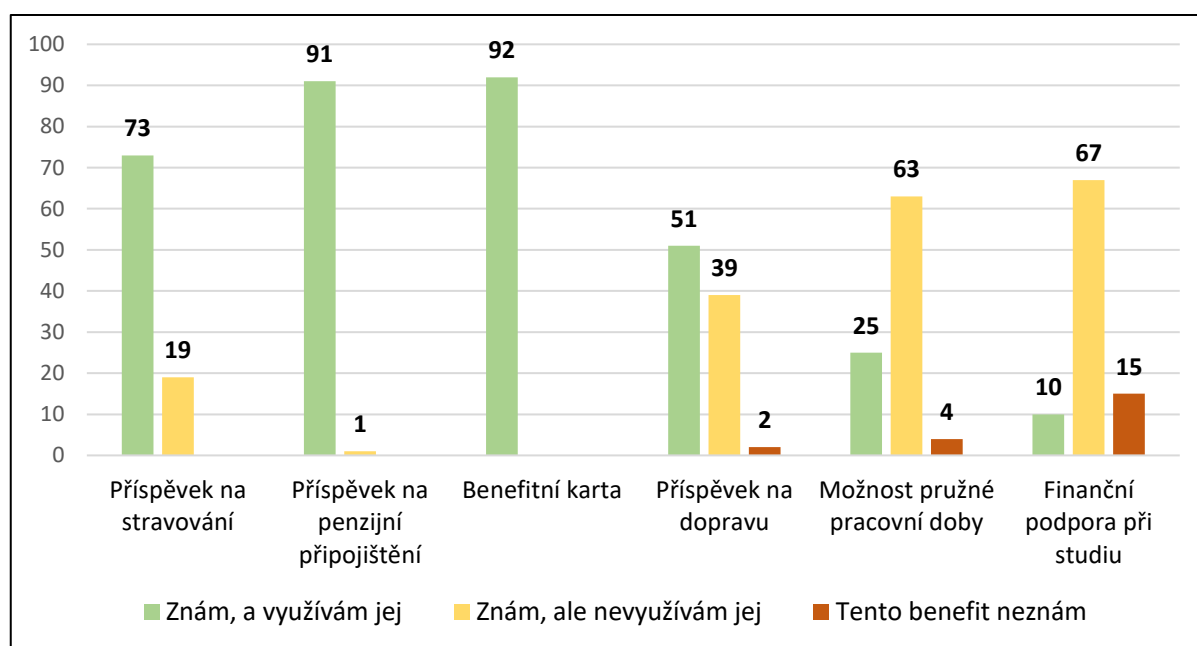
Společnost také umožňuje zaměstnancům, kteří o to mají zájem a mají k tomu předpoklady, zvýšit nebo rozšířit svojí kvalifikaci či svoje vzdělání tím, že jim poskytne potřebné finanční zdroje ke studiu. Se zaměstnanci se sepíše kvalifikační dohoda, ve které se zavážou ke studiu a také k určitým rokům, které budou muset ve firmě po studiu strávit. Vypracuje se rozpis volna ke studiu a mzdová účetní vyčíslí, kolik bude muset společnost vynaložit peněz. Pokud se zaměstnanec rozhodne skončit ve firmě, nebo skončit se studiem, bude muset uhradit náklady, které na něj společnost vynaložila. Zaměstnanec náklady hradit nemusí, pokud musel se studiem skončit z důvodu dlouhodobé nemoci, nebo pokud mu studium znemožňovala sama společnost.

PÉČE O PRACOVNÍKY

Jelikož se společnost stará o své zaměstnance a jejich spokojenost, nabízí jim řadu výhod a benefitů, daných kolektivní smlouvou. Zaměstnanci mají Benefitní kartu s částkou 5 000 korun, kterou mohou využívat dle svého uvážení, a tato částka se jim tam pak přidává každý rok. Mají příspěvky na stravování a s tím související i vlastní jídelny, dostupné v každé organizační jednotce. Dále jsou jim hrazeny náklady spojené s rehabilitací, dostávají příspěvky na penzijní připojištění, mají také zkrácenou pracovní dobu na 37,5 hodin týdně a dovolenou

prodlouženou o jeden týden nad základní výměr. Někteří pracovníci mají možnost pružné pracovní doby a dělníkům, jež dojíždějí na stavbu, či jiným pracovníkům, kteří musejí vzhledem k povaze své práce hodně jezdit vlastním automobilem, se vystavují kilometrické banky a propládí se jim náklady spojené s cestováním z místa bydliště. Dělníkům se v některých případech propládí i ubytování na místě stavby.

Společnost také dává finanční odměny pracovníkům, kteří mají v rámci práce u společnosti kulatá pracovní výročí, jako 20, 30, 40 let. V případě úmrtí zaměstnance společnosti jsou rodině zemřelého uhrazeny náklady spojené s posledním rozloučením a dále jim může být poskytnuta také jednorázová sociální výpomoc. Dále mohou zaměstnanci požádat o jednorázovou sociální výpomoc v souvislosti se škodami na vlastním majetku, způsobenými při rozsáhlých živelných událostech. Bývalí zaměstnanci společnosti obdrží, po požádání také reference a doporučení, které mohou využít při vstupu do nové práce.

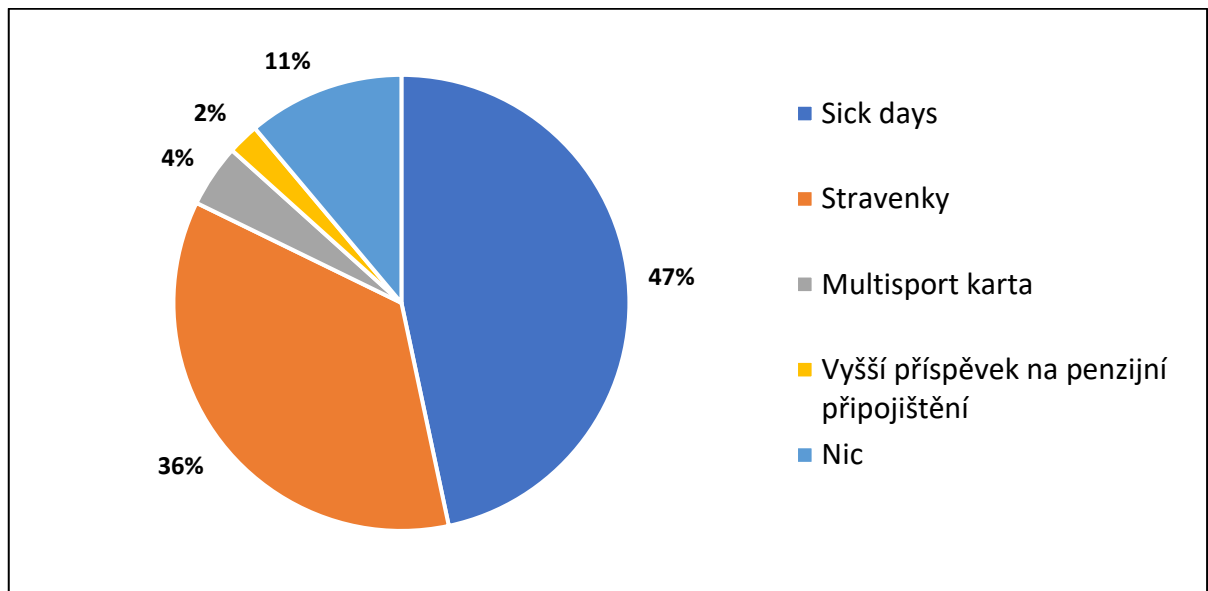


Obrázek 11 Znáte a využíváte následující benefity?

Zdroj: Vlastní zpracování

Na obrázku č. 11 je dobře vidět, že nejvyužívanějšími benefity jsou Benefitní karta, tu využívá 100 % všech dotazovaných, Příspěvek na penzijní připojištění využívá 99 % (91), tedy kromě jednoho všichni respondenti, a třetí nejvíce využívaný benefit je Příspěvek na stravování, jež je využíván 79 % (73) všech zaměstnanců. Poměrně hojně využívaný je i Příspěvek na dopravu, který využívá 55 % (51) dotazovaných, avšak 2 pracovníci z 98 ho vůbec neznají. Jelikož mohou Pružnou pracovní dobu využívat jen technicko–hospodářští pracovníci a

manažeri, není překvapující, že tento benefit využívá jen 25 zaměstnanců, z nichž je 5 na manažerské pozici a 20 na technicko–hospodářské pozici. Z dělnických pozic pak tento benefit zná, ale nevyužívá, 53 pracovníků, z technicko–hospodářských pozic 9 pracovníků a z manažerů 1 pracovník. Benefit neznají 2 pracovníci na dělnické pozici. Finanční podporu při studiu využívá pouze 11 % (10) ze všech respondentů, a to 3 dělnické pozice, 1 manažerská a 6 technicko–hospodářských pozic. 73 % (67) dotazovaných tento benefit zná, ale nevyužívá jej, a 16 % (15) dotazovaných ho nezná, všichni z nich jsou zaměstnání na dělnické pozici. Příspěvek na dopravu nejvíce z 53 respondentů využívají dělníci, z nichž ho využívá 43 pracovníků. Z technicko-hospodářských pozic ho využívá jen 7 zaměstnanců a z manažerských pozic jen jeden. Příspěvek na stravování pak využívá 75 % (43) dělnických pozic, 83 % (5) manažerských pozic a 86 % (25) technicko hospodářských pozic.



Obrázek 12 Přidání jakého benefitu byste nejvíce ocenil/a?

Zdroj: Vlastní zpracování

U této otázky, zobrazené v obrázku č. 12, uvedlo odpověď jen 45 z 92 respondentů. Z odpovídajících by 47 % (21) z nich, což je skoro polovina, ocenila ve společnosti XY zavedení Sick days, 36 % (16) zavedení stravenek, 4 % (2) Multisport kartu a 2 % (1) Vyšší příspěvek na penzijní připojištění. Odpověď „nic“ uvedlo 11 % respondentů. Tuto otázku zodpověděli 3 respondenti z manažerské pozice, jeden muž a dvě ženy, všichni pracující ve společnosti déle než 6 let. Muž uvedl, že by nepřidal žádný benefit, ženy pak uvedly Sick days a vyšší příspěvek na penzijní připojištění. Nejvíce na tuto otázku odpovídali pracovníci z dělnických pozic, jež se na této otázce podíleli z 64 %. Ti by nejvíce ocenili především Sick

days (14 odpovědí) a stravenky (13 odpovědí), Multisport karta by se líbila pak už jen dvěma pracovníkům. Z technicko–hospodářských pozic zodpovídalo 5 mužů a 8 žen, kdy dva muži uvedli stravenky a tři uvedli, že by žádný další benefit zavést nechtěli. Polovina žen z technicko–hospodářských pozic by ocenila Sick days, tři stravenky a jedna by ocenila nepřidání žádného benefitu. Z 16 respondentů, jež uvedli, že by ocenili přidání stravenek, jich 14 z nich nevyužívá benefitu „příspěvek na stravování“, pravděpodobně se tedy stravují někde jinde, a právě proto by zavedení stravenek ocenili.

4.3 Finanční konkurenceschopnost vybraného podniku

K zanalyzování finanční konkurenceschopnosti podniku bylo využito poměrových ukazatelů a hodnoty použité během výpočtu těchto ukazatelů byly získány z finančního účetnictví podniku XY, přesněji z rozvahy podniku a výkazy zisku a ztráty podniku. Využity byly ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti a sledovány byly hodnoty v letech 2016–2020. V tabulkách jsou dále pro porovnání uvedeny i průměrné hodnoty odvětví strojírenského průmyslu zaměřeného na železniční dopravu, v němž společnost XY podniká a jež byly získány z webových stránek CSIMarket a Ready Ratios. Průměrný přepočtený stav zaměstnanců v období 2016–2020 činil 1 815 zaměstnancův roce 2016, 1 722 zaměstnanců v roce 2017, 1 683 zaměstnanců v roce 2018, 1 723 zaměstnanců v roce 2019 a 1 763 zaměstnanců v roce 2020.

Tabulka 1 Ukazatele rentability společnosti XY

Ukazatele rentability	2016	2017	2018	2019	2020
ROA	11 %	7,2 %	7,2 %	14,3 %	16,5 %
Průměrná hodnota v odvětví	11 %	7,9 %	13 %	7,5 %	6,5 %
ROE	26 %	15,3 %	15,2 %	27,6 %	25,9 %
Průměrná hodnota v odvětví	14,6 %	16,87 %	32 %	20,4 %	19,14 %

Zdroj: Interní materiály společnosti XY, CSIMarket, 2022

Nejmenší výnosnosti celkového kapitálu dosahovala společnost XY v letech 2017 a 2018, kdy Rentabilita celkových aktiv klesla z 11 % roku 2016 na 7,2 % roku 2017, tedy o 3,8 %.

Důvodem byl značný úbytek zisku, jež byl způsoben především nedostatkem zakázek. Tento úbytek pak pokračoval i v roce 2018 a zisk byl tak v podstatě stejný jako v předešlém roce. Díky vyšší angažovanosti v poli zahraničních zakázek došlo ke značnému nárůstu zisku a hodnota ROA tak v roce 2019 vzrostla o 7,1 % oproti předchozímu roku a začala tak s rostoucím trendem, ve kterém pokračovala i roku 2020, kdy dosahovala své zatím nejvyšší hodnoty 16,5 %. Průměrná výnosnost celkového kapitálu za sledované období činila 11,24 %.

V letech 2016 a 2017 byla rentabilita aktiv společnosti XY skoro na stejné úrovni, jako byl průměr v odvětví. Rozdíl o 5,8 procent nastal v roce 2018, kdy se společnost XY stále potýkala s nedostatkem zakázek. V následujícím roce se však úspěšně začal projevovat i v zahraničí o hodnota ROA tak začala stoupat, opačný efekt však nastal v odvětví, jehož průměrná hodnota začala klesat. Od roku 2019 tak rentabilita aktiv ve společnosti XY stoupá a v odvětví strojírenského průmyslu zaměřeného na železniční dopravu naopak klesá, rozdíl v roce 2020 pak činil až 10 %.

Průměrná hodnota Rentability vlastního kapitálu (ROE) byla ve sledovaném období 22 %. Většinu sledovaného období byla hodnota ROE nadprůměrná, avšak v letech 2017 a 2018 klesla značně pod průměr a dosahovala svých nejmenších hodnot, což bylo způsobeno především poklesem čistého zisku, kdy oproti roku 2016 klesl čistý zisk v roce 2017 a 2018 o zhruba 38 %. Naopak hodnota vlastního kapitálu se po roce 2016 zvyšovala, a to jak v roce 2017, tak i v dalších letech. V roce 2019 dosahovala hodnota ROE 27,6 %, tedy nejvíce ve sledovaném období, a rozdíl oproti hodnotě roku 2018 byl 12,4 %. V roce 2020 došlo oproti předchozímu roku k poměrně velkému růstu čistého zisku, a hlavně vlastního kapitálu, tudíž jmenovatel (vlastní kapitál) byl pak ve zlomku čítelel (čistý zisk) / jmenovatel (vlastní kapitál) vyšší než v předchozích letech, a hodnota ROE v roce 2020 se tak oproti hodnotě ROE v roce 2019 snížila.

V porovnání s průměrnou hodnotou rentability vlastního kapitálu v odvětví, na tom byly hodnoty společnosti XY většinou nadprůměrně. Největšího rozdílu bylo dosaženo v roce 2018, kdy průměrná hodnota ROE v odvětví byla 32 % a ve společnosti XY jen 15,2 %, což činní rozdíl téměř 16,8 %. Od roku 2018 pak hodnota rentability vlastního kapitálu začala klesat, u společnosti XY z roku 2018 na 2019 naopak prudce vzrostla, o 12,4 %, a v roce 2020 pak zlehka poklesla na 25,9 %, což je ale pořád o 6,76 % lepší, než byl průměr odvětví.

Tabulka 2 Ukazatele likvidity společnosti XY

Ukazatele likvidity	2016	2017	2018	2019	2020
Běžná likvidita	2,14	2,72	2,77	2,70	3,68
Průměrná hodnota v odvětví	1,59	1,58	1,41	1,64	1,88
Pohotová likvidita	1,70	2,12	2,07	1,79	2,29
Průměrná hodnota v odvětví	1,05	0,85	0,83	0,91	0,93
Okamžitá likvidita	0,42	0,79	0,51	0,58	0,98
Průměrná hodnota v odvětví	0,21	0,24	0,17	0,26	0,46

Zdroj: Interní materiály společnosti XY, ReadyRatios, 2022

Běžná likvidita dosáhla ve sledovaném období své nejmenší hodnoty v roce 2016, a to 2,14, a naopak nejvyšší v roce 2020, ta byla 3,68. Za doporučenou hodnotu běžné likvidity je považováno rozmezí 1,5 – 2,5, do nějž se společnost vejde jen v roce 2016, v následujících letech byla hodnota mírně vyšší a v roce 2020 pak raketově vzrostla. Vliv na vyšší hodnotu běžné likvidity může mít především to, že společnost neměla za celé sledované období žádné bankovní úvěry a jejich hodnota dosazovaná do jmenovatele byla tedy nulová. Vysoká hodnota běžné likvidity v roce 2020 je způsobena jednak nárůstem oběžných aktiv a jednak velkým poklesem krátkodobých závazků oproti předchozím rokům, především došlo ke snížení závazků z obchodních vztahů. Společnost si tedy podle uvedených hodnot zachovává svou platební schopnost.

Ve všech pěti sledovaných letech dosahovala společnost XY vyšší běžné likvidity, než byl průměr v odvětví. Zatímco průměrné hodnoty odvětví nikdy nepřesáhly hodnotu 2 a držely se vždy v rozmezí 1,41 – 1,88, hodnoty společnosti XY byly vždy vyšší než hodnota 2 a byly v rozmezí 2,14 až dokonce 3,68. Od roku 2019 pak hodnota běžné likvidity roste jak u společnosti XY, tak i u průměru odvětví.

Pohotová likvidita se držela ve sledovaném období v hodnotách od 1,70 až do 2,29 a vždy byla vyšší než doporučená hodnota, jež je stanovena v rozmezí 1 – 1,5. Jedním z faktorů vyšší hodnoty je i zde to, že společnost neměla za celou dobu sledování žádné bankovní úvěry. Společnost XY zvládá pokrýt své krátkodobé závazky především svými krátkodobými pohledávkami a peněžními prostředky. Vyšší hodnoty pohotové likvidity však mohou poukazovat na to, že má společnost větší část oběžných aktiv ve formě pohotových prostředků, které přinášejí pouze minimální či žádný úrok, a tedy vložené prostředky jsou neproduktivně využívány. To pak může mít negativní vliv na výkonnost celé společnosti a na sníženou konkurenceschopnost.

Zatímco u pohotové likvidity ve společnost XY byla hodnota 1,70 v roce 2016 tou nejmenší, u průměru odvětví byla hodnota 1,05 roku 2016 naopak tou nejvyšší. V následujících letech se hodnoty průměru odvětví držely vždy pod hodnotou 1 a od roku 2019 nabraly stoupající tempo, hodnoty společnosti XY se naopak třikrát, v letech 2017, 2018 a 2020, dostaly nad hodnotu 2 a stejně jako průměr odvětví nabraly od roku 2019 stoupající tempo. Rozdíl mezi průměrnou hodnotou roku 2020, jež činila 0,93, a hodnotou společnosti XY, jež činila 2,29, byl však znatelně velký a to přesněji 1,36. Vliv na to může mít především fakt, že společnost XY neměla po celé sledované období žádné bankovní úvěry.

Společnost dosahuje u okamžité likvidity hodnot od 0,42 do 0,98 a do doporučené hodnoty v rozmezí 0,2 – 0,5 se vejde jen v roce 2016. Roky 2018 a 2019 se svými hodnotami 0,51 a 0,58 se od doporučených hodnot liší jen minimálně. Naopak hodnoty v letech 2017 (0,79) a 2020 (0,98) už jsou poměrně vyšší a vliv na to mají především větší peněžní prostředky než v ostatních hodnocených letech. Společnost je tedy schopna uhradit krátkodobé závazky v daném okamžiku.

Stejně jako u předchozích stupňů likvidit, tak i u okamžité likvidity dosahovala společnost XY ve všech sledovaných obdobích vyšších hodnot, než byl průměr v odvětví. Jak u průměrné hodnoty odvětví, tak i u hodnoty společnosti došlo z roku 2017 na rok 2018 k poklesu a poté už od roku 2018 k růstu. V roce 2020 činila hodnota okamžité likvidity společnosti XY 0,98 a hodnota průměrné okamžité likvidity v odvětví 0,46, rozdíl byl tedy poměrně velký, a to 0,52.

Tabulka 3 Ukazatele aktivity společnosti XY

Ukazatele aktivity	2016	2017	2018	2019	2020
Obrat celkových aktiv	1,55	1,08	1,03	1,29	1,19
Průměrná hodnota v odvětví	0,96	0,95	0,92	0,86	1,25
Doba obratu zásob	36	57	70	71	88
Průměrná hodnota v odvětví	65	65	57	54	72
Doba obratu pohledávek	133	160	186	113	105
Průměrná hodnota v odvětví	52	52	49	47	57

Zdroj: Interní materiály společnosti XY, ReadyRatios, 2022

Nejvyšší hodnoty u ukazatele Obratu celkových aktiv dosahovala společnost v roce 2016, kdy činila 1,55. V tomto roce byly dosaženy velmi vysoké tržby, získané hlavně prodejem vlastních výrobků a služeb a zároveň i celková aktiva dosahovala vyšší hodnoty než v následujících letech. Propad na hodnotu 1,08 v následujícím roce 2017 a na 1,03 v roce 2018 byl o to výraznější. Tržby klesly z roku 2016 na rok 2017 rovnou o 40 % a aktiva přibližně o 10 %. V roce 2018 se hodnota ukazatele výrazně nezměnila a stejně tak ani tržby a celková aktiva společnosti. V roce 2019 však došlo k výraznému růstu a Obrat celkových aktiv tak v tomto roce činil 1,29. V roce 2020 došlo následně zase k menšímu poklesu, nebyl však tak drastický a měl na něj vliv pokles tržeb, aktiva naopak oproti roku 2019 narostla.

V průběhu sledovaného období jsou hodnoty obratu celkových aktiv společnosti XY většinou lehce nadprůměrné a vždy jsou vyšší než hodnota 1. Průměrné hodnoty obratu celkových zásob v odvětví jsou naopak většinu let pod hodnotou 1 a přesáhnou jí jen v roce 2020, kdy dosáhnou hodnoty 1,25. Rok 2020 je také jediným rokem, kdy byla hodnota společnosti XY, jež činila 1,19, nižší než průměrná hodnota odvětví. Zatímco tak hodnota

obratu celkových aktiv v odvětví z roku 2019 na rok 2020 vzrostla, hodnota ve společnosti XY z roku 2019 na rok 2020 naopak poklesla.

Nejnižší Doby obratu zásob dosahoval podnik roku 2016, kdy činila pouhých 36 dní. Od té nabrala rostoucí tendenci a v posledním roce sledovaného období pak dosahovala už hodnoty 88 dní. Nízká hodnota roku 2016 je dána především velmi vysokými tržbami, které pak v roce 2017 značně poklesly. U zásob došlo z roku 2016 na 2017 ke snížení, ale poté se jejich stav začal zvyšovat v každém následujícím roce a roku 2020 byla jejich hodnota dvojnásobná oproti roku 2017.

Hodnoty doby obratů zásob společnosti XY jsou v porovnání s průměrnými hodnotami odvětví poměrně střídavé. V roce 2016 se hodnota společnosti XY lišila o 29 dnů od průměrné hodnoty odvětví, v roce 2017 pak jen o 8 dnů. Rok 2018 byl pak zvratem, jelikož průměrná hodnota odvětví se vzhledem k roku 2017 snížila z 65 dnů na 57 dnů, a naopak hodnota společnosti XY se zase zvýšila, z 57 dnů v roce 2017 na 70 dnů v roce 2018. Doba obratu zásob společnosti XY tedy od roku 2018 začala stoupat až na 88 dnů v roce 2020, a průměrná doba obratu zásob v odvětví z roku 2018 na rok 2019 poklesla a následně v roce 2020 zase stoupla, a to na 72 dnů.

Doba obratu pohledávek se pohybovala v rozmezí od 105 do 186 dní, kdy největší hodnota byla roku 2018 a nejnižší roku 2020. Od roku 2016 měla Doba obratu zásob rostoucí tendenci až do roku 2018, poté se rapidně snížila, o 73 dní, a začala klesat, kdy dosáhla své zatím nejnižší hodnoty v roce 2020. Pohledávky ve společnosti byly nejvyšší roku 2016, poté se každým rokem snižovaly, kdy v roce 2020 byly o 46 % nižší než v prvním sledovaném roce. Doba čekání společnosti XY na platby od odběratelů se tedy od roku 2019 snižuje.

Doba obratu pohledávek ve společnosti XY je vzhledem k průměrným hodnotám v odvětví velmi vysoká, kdy v letech 2016 a 2019 je až dvakrát vyšší a v letech 2017 a 2018 dokonce až třikrát vyšší oproti průměru v odvětví. Společnost XY tak ke svému financování pohledávek potřebuje mnohem více zdrojů, než je tomu u jiných podniků v odvětví. Od roku 2018 se však daří společnosti XY dobu obratu pohledávek snižovat a v roce 2020 tak dosáhla zatím své nejnižší hodnoty za sledované období a to 105 dnů. Průměrná hodnota odvětví byla v roce 2020 57 dnů a oproti roku 2019 se tak zvýšila o 10 dní.

Tabulka 4 Ukazatele zadluženosti společnosti XY

Ukazatel zadluženosti	2016	2017	2018	2019	2020
Celková zadluženost	65,3 %	58,9 %	58,9 %	56,6 %	48,2 %
Průměrná hodnota v odvětví	70 %	68 %	68 %	65 %	59 %

Zdroj: Interní materiály podniku XY, ReadyRatios, 2022

Průměrná Celková zadluženost za sledované období je 57,6 % a nejvyšší hodnotu 65,3 % dosahuje v roce 2016 a nejnižší hodnotu 48,2 % pak v roce 2020. Celková zadluženost má od počátečního roku snižující se tendenci. Nejvyšší hodnotu v roce 2016 dosahuje společnost XY především kvůli vysokému cizímu kapitálu a zároveň i vyšší hodnotě celkových aktiv. V následujícím roce, kdy hodnota byla 59,9 % se cizí kapitál snížil skoro o 25 % a celková aktiva o 14 %. V roce 2018 se cizí kapitál ještě minimálně zvedl ale do následujících let už nabral klesající směr, naopak u celkových aktiv došlo od roku 2018 do dalších let ke stoupání. Doporučená celková zadluženost je mezi 30–60 %, a v tomto rozmezí se celková zadluženost společnosti držela vždy kromě roku 2016. Celková zadluženost tedy klesá každým rokem čímž se společnost XY stává méně zadluženou, což má kladný vliv na podnikovou konkurenceschopnost.

Celková zadluženost společnosti XY dosahovala ve všech sledovaných letech vždy nižších hodnot, než byly průměrné hodnoty v odvětví. Sledované hodnoty však u obou případů vykazují podobné vlastnosti, tedy jak u hodnot společnosti XY, tak u průměrných hodnot odvětví, nastává od roku 2016 pokles a zároveň v letech 2017 a 2018 měli stejné hodnoty, u celkové zadluženosti společnosti XY 58,9 % a u průměrné hodnoty v odvětví 68 %. V posledním sledovaném roce pak činila celková zadluženost 48,2 %, což bylo o 10,8 % méně, než byla průměrná celková zadluženost v odvětví, ta totiž činila 59 %.

Vzhledem k finanční konkurenceschopnosti podniku je dobré provést výpočet mzdových nákladů zaměstnavatele na jednoho zaměstnance. Jedná se o pracovníka na dělnické pozici montér/ka železničního a telekomunikačního vedení. Průměrná hrubá mzda této pozice je 30 000 Kč. Z hrubé mzdy zaměstnance se odeberou 4,5 % zdravotního pojištění (1 350 Kč), 6,5 % sociálního pojištění (1 950 Kč) a daň z příjmu 15 %, ze které je odečteno 2 570 Kč jako sleva na poplatníka (1 930 Kč). Čistá mzda zaměstnanci pak činí 24 770 Kč. Zaměstnavatel,

tedy společnost XY, odvede z hrubé mzdy zdravotní pojištění 9 % (2 700 Kč) a sociální pojištění 24,8 % (7 440 Kč), celkem tedy na jednoho pracovníka na této pozici vynaloží 34 910 Kč. V podstatě tedy za každou tisícikorunu, kterou obdrží zaměstnanec na této pozici, vynaloží Společnost XY jako zaměstnavatel 1 409 Kč $((24\ 770 : 34\ 910) \times 1\ 000\ \text{Kč})$.

4.4 Nefinanční konkurenceschopnost vybraného podniku

INTEGROVANÝ SYSTÉM MANAGEMENTU

Součástí řízení společnosti XY je integrovaný systém managementu, pomocí něhož je zajištěno plnění strategických záměrů a požadavků v oblastech kvality, environmentu, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a bezpečnosti informací. Pomocí tohoto systému tak dochází k jednoduššímu a efektivnějšímu řízení celé společnosti, odstraňování nadbytečných činností či zamezování překrývání jednotlivých činností, což poté vede například ke zbytečným nákladům. Systém tedy určuje vazby mezi jednotlivými organizačními jednotkami a útvary a stanovuje odpovědnost za procesy a činnosti spojené s kvalitou finálního produktu dodávaného zákazníkovi. Zároveň také minimalizuje negativní vlivy na životní prostředí, zvyšuje bezpečnost a ochranu zdraví při práci či zvyšuje bezpečnost informací.

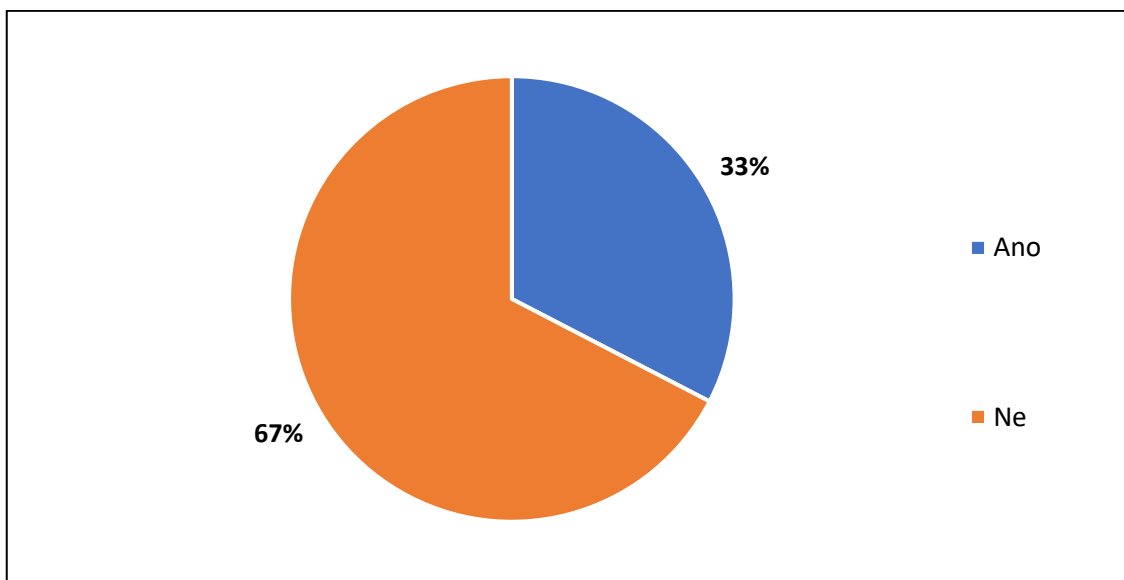
Integrovaný systém managementu je pak pravidelně prověřován nezávislou třetí osobou, a to akreditovaným certifikačním orgánem CQS z. s., který je zapojen do mezinárodního sdružení certifikačních orgánů IQNet. Díky splnění těchto kontrolních auditů se společnost může chlubit certifikátem ČSN EN ISO 9001 z oblasti management kvality, ČSN EN ISO 14001 z oblasti environmentálního managementu, ČSN ISO/EIC 27001 z oblasti managementu bezpečnosti informací či ČSN ISO 45001 z oblasti z managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Tyto získané certifikáty a úspěšně fungující systém managementu pak získávají pro společnost XY nejen potřebnou prestiž na českém i světovém trhu, ale zároveň ji poskytují konkurenční výhodu a zvyšují její konkurenceschopnost.

INOVACE A MANAGEMENT ZNALOSTÍ

Společnost se také snaží neustále modernizovat, zefektivňovat a inovovat své produkty a nabízené služby. Toho dosahuje jednak vlastním výzkumem v centru Závod Technika, jednak spoluprací na projektech vylepšujících železniční zabezpečovací technologie a jednak také členstvím ve skupině UNIFE, jež slučuje největší evropské hráče na poli železničního

zabezpečení a tvoří projekty, v nichž dochází k vývoji nových či modernizaci aktuálních železničních zabezpečovacích technologií a produktů. Příkladem projektu, na kterém se prostřednictvím UNIFE společnost XY podílí je jednotný zabezpečovací systém ERTMS, který pomůže ke standardizaci evropské železnice, vedoucí k vyšší bezpečnosti, propustnosti a efektivnosti evropských tratí. Cílem tohoto systému je pak automatizace železnice za použití moderních zabezpečovacích a moderních technologií.

Důležitým faktorem, jež hraje roli při inovačních proces a také má vliv na konkurenční výhodu společnosti, jsou znalosti. Ty získává jak samotná společnost, tak i jednotliví pracovníci. Společnost je získává díky účasti na různých projektech, svým vlastním působením, jelikož za svou dlouholetou praxi si osvojila mnoho nových znalostí, ale také pozorováním a učením se od světových gigantů. Pracovníci pak získávají znalosti ve formě know-how během svého vzdělávání na různých seminářích, přednáškách či účastí na veletrzích a konferencích. Management znalostí ve společnosti XY má pak za úkol tyto znalosti dostávat ke správným osobám, ve správném čase a správné formě. Zároveň také rozvíjí znalosti u svých vlastních zaměstnanců a podporuje je při tvorbě vlastních nápadů, jež pak mohou být společností využity ke zlepšení některého procesu a k výhody oproti konkurenci.

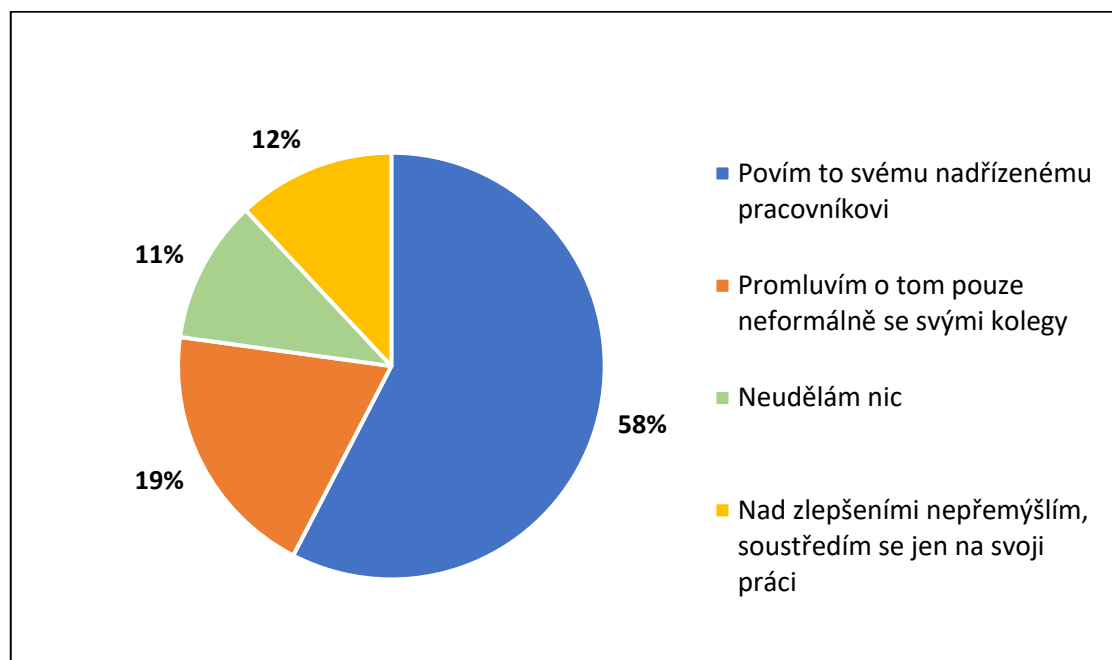


Obrázek 13 Měl/a jste již nějaký nápad na inovaci/zlepšení týkající se náplně Vaší současné práce?

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka, k níž se vztahuje graf na obrázku č. 13, se zaměřovala na zaměstnance v souvislosti s managementem znalostí, jelikož právě ten pracuje s nápady zaměstnanců, které mohou být následně využity v rámci podnikových inovací. Na samotnou otázku odpověděly přibližně dvě

třetiny zaměstnanců (62) záporně a pouze třetina (30) kladně. Záporně odpovídali především pracovníci na dělnických pozicích, těch bylo 44, technicko–hospodářských pracovníků bylo 18 a z manažerů nevedl zápornou odpověď nikdo. Kladně pak odpovídalo 13 dělnických pozic, 11 technicko-hospodářských pozic a 6 manažerských pozic. Ze všech mužských zaměstnanců mělo nápad na inovaci jen 28 % (20) z nich, u ženských zaměstnanců to bylo půl na půl, 50 % (10) z nich tedy odpovědělo kladně a 50 % (10) záporně.



Obrázek 14 Co byste udělal/a, pokud byste zjistil/a, že v podniku dochází ke zbytečným ztrátám (nadbytečná spotřeba energie, nadbytečný pracovní proces apod.)?

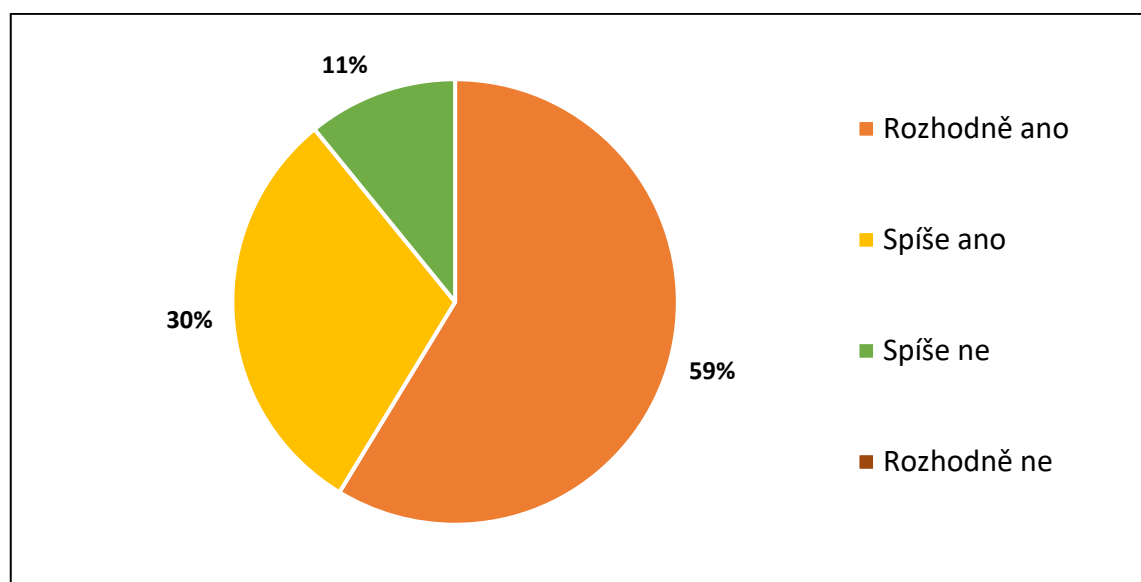
Zdroj: Vlastní zpracování

Jelikož ve společnosti XY není v rámci managementu znalostí přímo určený pracovník, který by se měl zabývat sběrem nápadů či sběrem připomínek od zaměstnanců, měli by to zaměstnanci hlásit svému nadřízenému pracovníkovi. U otázky na obrázku č. 14 byla jako nejčastější odpověď uvedena ta, že to „Povím svému nadřízenému pracovníkovi“, takto odpovědělo 53 z 92 dotazovaných. Druhá nejčastější odpověď, již zvolilo 18 respondentů, je „Promluvíím o tom pouze neformálně se svými kolegy“. Dotazovaných pracovníků, jež se jen soustředí na svou práci a nad zlepšeními nepřemýšlí je 12, a těch, jež by neudělali nic, je 10. Všechny odpovědi s tím, že pracovník neudělá nic, pocházejí od mužů na dělnické pozici. Nad nápady pak nepřemýšlí 9 mužů na dělnické pozici a jedna žena a muž na technicko–hospodářské pozici. Se svými kolegy by o ztrátách promluvíilo 13 mužů na dělnické pozici a jeden muž se čtyřmi ženami z technicko–hospodářské pozice. Je dobré, že ze 30 zaměstnanců,

kteří v otázce na obrázku č. 14 uvedli, že už někdy měli nápad na zlepšení, jich 29 odpovědělo, že by o tom řekli svému nadřízenému pracovníkovi a ten jeden zbylý by o tom promluvil pouze s kolegy. Z toho lze usoudit, že zaměstnanci vědí, komu o případném nápadu na zlepšení říci, a ty, kteří nápady měli, je následně předali dále a mohlo dojít k jejich realizaci.

EMPLOYER BRANDING

Společnosti jde taktéž v rámci procesu Employer brandingu o budování silné a úspěšné značky zaměstnavatele, která jim oproti konkurenci zajistí kvalitnější a kvalifikovanější pracovníky, kteří budou chtít firmě pomáhat růst a budou hrdí na to, že pro ni mohou pracovat. Zároveň si zajistí oddanost daných pracovníků a tím sníží fluktuaci zaměstnanců. Jak sama společnost uvádí ve svých interních materiálech, tak chtějí poskytovat všem zaměstnancům takové podmínky a takovou podporu, která jim umožní profesní růst a rozvoj jejich odborných dovedností, znalostí a talentu. Také jim jde o to, aby se jejich zaměstnanci cítili úspěšně a spokojeně. Spokojenost zaměstnanců si pak společnost chce zajistit především svými nabízenými benefity, nabízenými možnostmi vzdělávání, platovým ohodnocením, možnostmi karierního růstu či pohodovým pracovním prostředím.

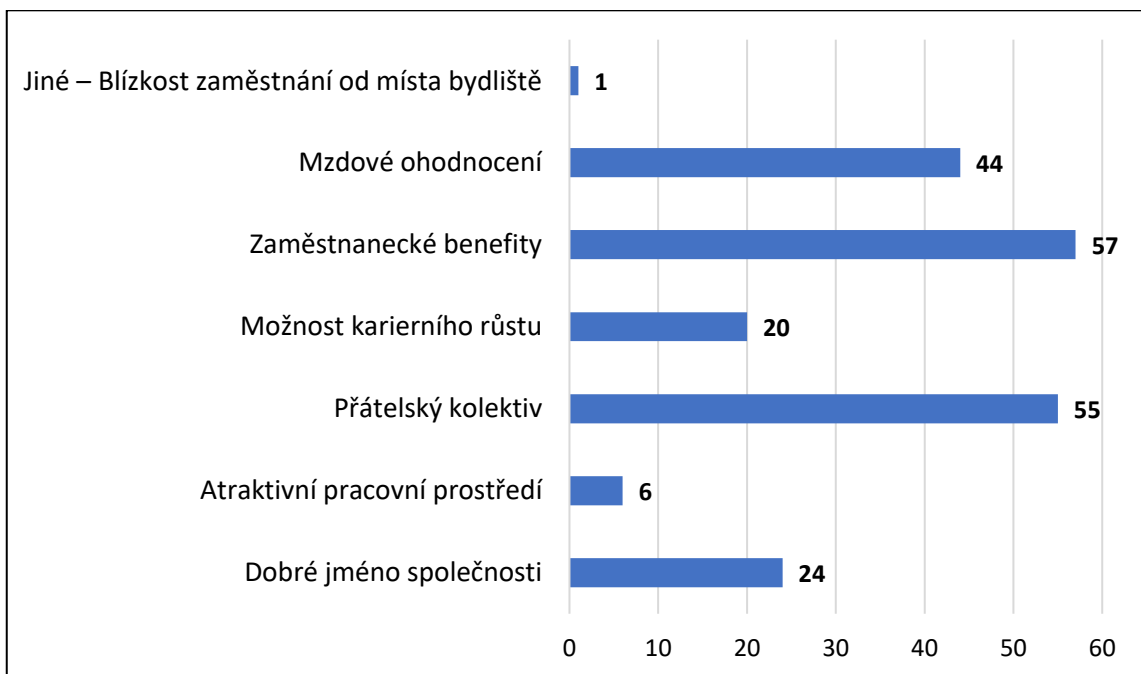


Obrázek 15 Jste ve společnosti spokojen/a?

Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku znázorněnou na obrázku č. 15 kladně odpovědělo celkem 89 % (82) všech dotazovaných, z toho 59 % (54) odpovědělo „Rozhodně ano“ a 30 % (28) „Spíše ano“. Ve

společnosti spíše není spokojeno 11 % (10) respondentů. Odpověď „Rozhodně ne“ nebyla uvedena ani jednou. Záporná odpověď byla uvedena 9 muži, 77 % (7) z nich pracuje na dělnické pozici a 23 % (3) na technicko–hospodářské pozici, jeden je mladší 25 let, čtyři jsou ve věku od 26 do 35 let a čtyři jsou v rozmezí 36–45 let. Dále záporně odpověděla i jedna žena na technicko–hospodářské pozici, která je ve věku od 18 do 25 let. Jen jeden z respondentů, jež odpověděli záporně, je ve společnosti déle než 6 let, tudíž z 55 pracovníků, pracujících ve společnosti déle než šest let, jich je 54 spíše nebo rozhodně spokojeno, což pro společnost XY značí, že z dlouhodobého hlediska, dokáže uspokojit potřeby zaměstnanců na takovou úroveň, aby se cítili dobře a spokojeně.

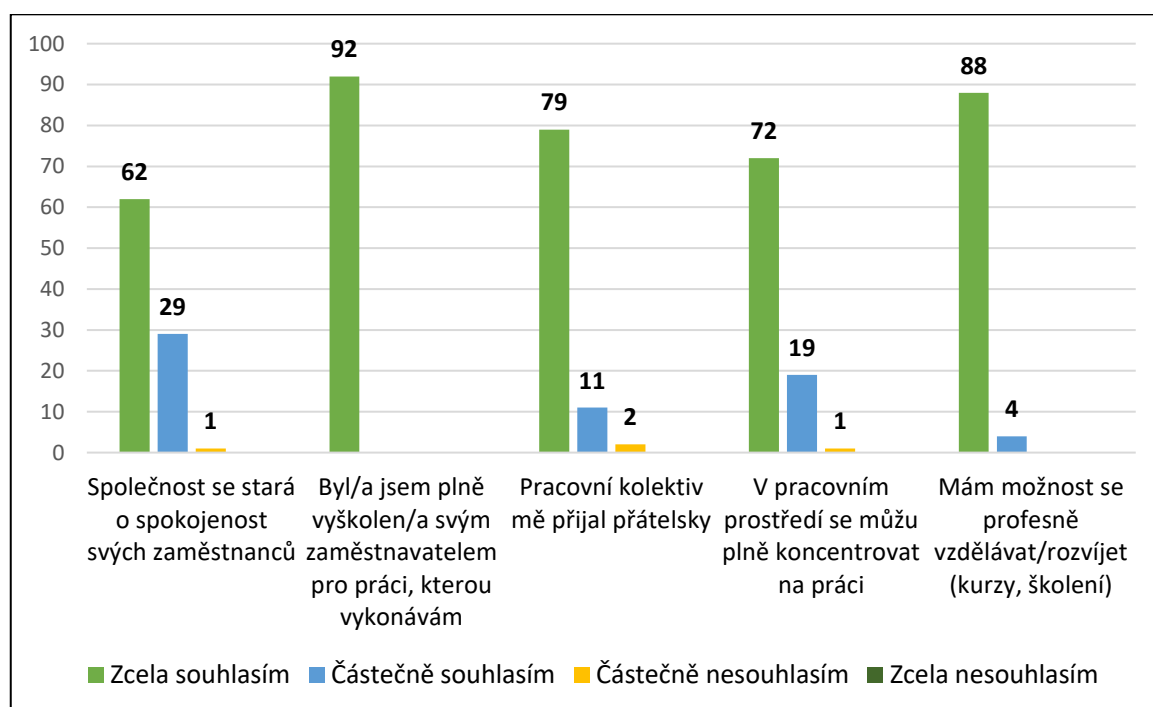


Obrázek 16 Co vás motivuje pracovat právě v této společnosti?

Zdroj: Vlastní zpracování

U otázky na obrázku č. 16 bylo možné vybrat až 3 odpovědi. Třemi nejčastějšími odpověďmi a hlavními důvody, proč pracovníci pracují u společnosti XY, jsou Zaměstnanecké benefity (57), Přátelský kolektiv (55) a Mzdové ohodnocení (44). Už méně respondentů vybralo také Dobré jméno společnosti (24) a Možnost karierního růstu (20). Atraktivní pracovní prostředí byl pak nejméně často udávaný důvod k tomu, ve společnosti pracovat. Jednou byla využita i možnost „Jiné“ a byla uvedena odpověď Blízkost zaměstnání od místa bydliště. Z dělnických pozic zvolilo Zaměstnanecké benefity jako motivaci 72 % (41) ze všech pracovníků, u technicko–hospodářských pozic to bylo 52 % (15) ze všech pracovníků na této

pozici a z manažerů to bylo pouze 17 %. (1) Přátelský kolektiv uvedlo 67 % (38) dělnických pozic, 52 % (15) technicko–hospodářských pozic a 33 % (2) manažerských pozic. Mzdové ohodnocení vybralo jako hlavní lákadlo 49 % (28) dělnických pozic, 48 % (14) technicko–hospodářských pozic a 33 % (2) manažerských pozic. Možnosti Dobré jméno společnosti a Atraktivní pracovní prostředí byly vybírány jen technicko–hospodářskými pracovníky a manažery, kdy vždy 5 manažerů uvedlo jako motivaci Dobré jméno společnosti i Atraktivní pracovní prostředí. U technicko–hospodářských pracovníků jich 10 uvedlo Dobré jméno společnosti a pouze 1 Atraktivní pracovní prostředí. Možnost karierního růstu je motivací zůstat pro 3 dělnické pozice, 11 technicko–hospodářských pozic a 5 manažerů.



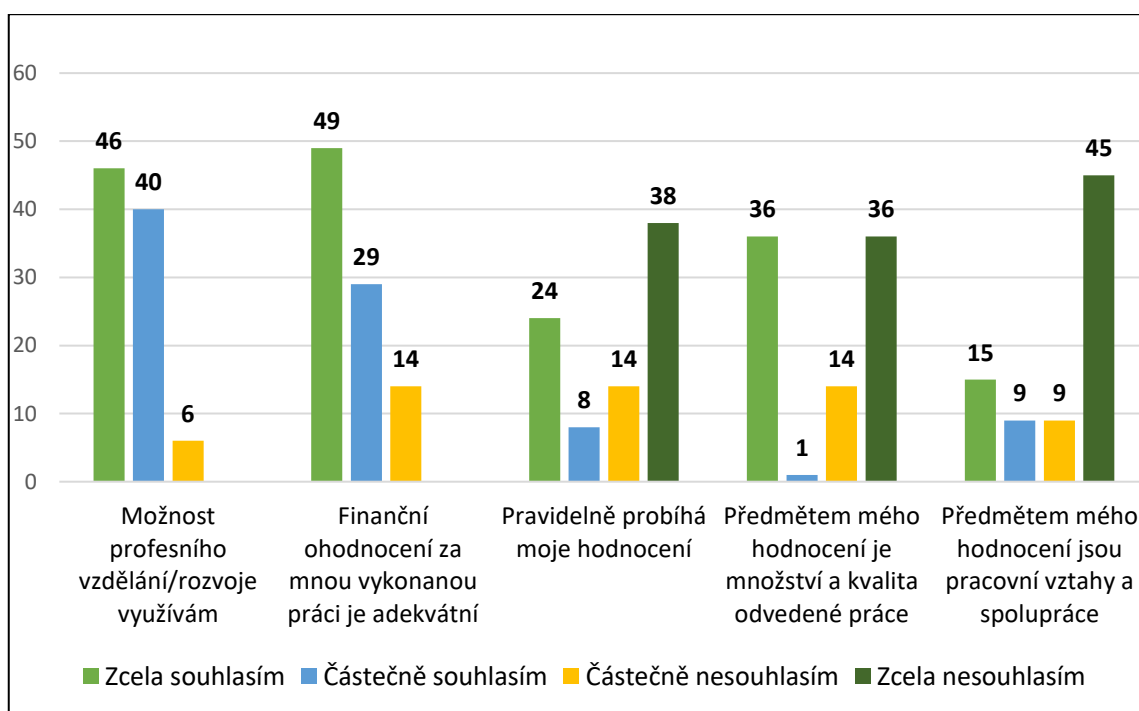
Obrázek 17 Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky?

Zdroj: Vlastní zpracování

Tento graf, znázorněn na obrázku č. 17, je pouze polovinou dané otázky, ale z hlediska prostoru a čitelnosti, bylo nutné tuto otázku rozdělit na dva samostatné obrázky. Druhá část dané otázky je v následujícím obrázku č. 18. S tvrzením, že se společnost XY stará o spokojenost svých zaměstnanců, zcela souhlasilo 62 respondentů, tedy 67 % ze všech dotazovaných. 31 % (29) respondentů souhlasilo jen částečně, z toho 16 pracovníků bylo z dělnické pozice, 3 z manažerské pozice a 10 z technicko–hospodářské pozice. Částečně nesouhlasil jen jeden muž na technicko–hospodářské pozici. Přípravu a vyškolení zaměstnanců

pro práci, jež budou vykonávat, provádí společnost XY velmi zodpovědně, jelikož na výrok, k tomuto se vztahující, reagovali všichni dotazovaní pracovníci zcela souhlasně.

Pracovní kolektiv bude nejspíše ve společnosti fungovat na velmi dobré úrovni, jelikož s výrokem „Pracovní kolektiv mě přijal přátelsky“ zcela souhlasilo 86 % (79) ze všech respondentů, částečně souhlasilo 12 % (11) všech pracovníků, z toho 8 mužů z dělnických pozic a 3 ženy z technicko–hospodářských pozic, částečně nesouhlasili 2 pracovníci, oba muži z dělnických pozic. Na výrok o pracovním prostředí reagovala zcela souhlasně 78 % (72) všech respondentů, částečně souhlasně 21 % (19), z toho 6 mužů na dělnické pozici, 1 muž na manažerské pozici a 6 mužů a 3 ženy na technicko–hospodářské pozici. Částečně nesouhlasně reagoval jeden muž na technicko–hospodářské pozici. Vzdělávací program ve společnosti XY funguje velmi dobře, jelikož téměř všichni pracovníci, 96 % (88), zcela souhlasili s tvrzením ohledně možnosti se vzdělávat. Částečně souhlasili 4 % ze všech zaměstnanců, a to 4 muži na dělnické pozici.



Obrázek 18 Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky?

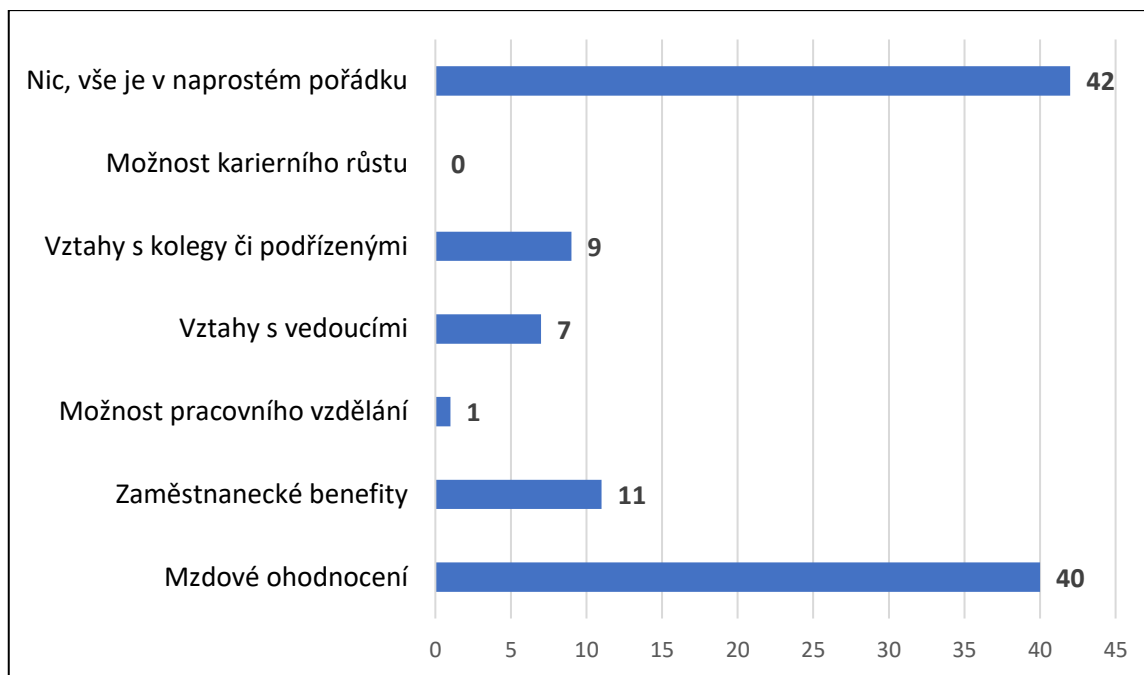
Zdroj: Vlastní zpracování

Tento graf, znázorněn na obrázku č. 18, je druhou polovinou dané otázky a navazuje na obrázek č. 17. Možnost profesního vzdělání či rozvoje, který je nabízen společností XY, využívá 94 % (86) všech zaměstnanců, jelikož uvedli že s výrokem zcela nebo částečně

souhlasí. S výrokem částečně nesouhlasí 6 % (6) ze všech dotazovaných, jedná se o 5 mužů na dělnické pozici a jednoho muže na technicko–hospodářské pozici. S tím, že je finanční ohodnocení za odvedenou práci ve společnosti adekvátní zcela souhlasí 31 dělnických pozic, 2 manažerské pozice a 16 technicko–hospodářských pozic. Částečně pak souhlasí 16 dělnických pozic, 4 manažerské pozice a 9 technicko–hospodářských pozic. S výrokem částečně nesouhlasí 10 dělnických pozic a 4 technicko–hospodářské pozice.

U výroku, zda pravidelně probíhá hodnocení pracovníka, odpovídalo z 92 respondentů zde jen 84 a poprvé byla zvolena i možnost „Zcela nesouhlasím“ a má dokonce i největší počet zvolení. Tuto možnost vybralo 45 % (38) odpovídajících a jednalo se především o dělnické pozice, 32 odpovědí, a technicko–hospodářské pozice, 6 odpovědí. Částečně nesouhlasilo 17 % (14) odpovídajících, 7 dělnických pozic, 6 technicko–hospodářských pozic a překvapivě i jedna manažerská pozice. S výrokem tedy dohromady nesouhlasilo 62 % (52) všech zaměstnanců, což není až tak překvapující, jelikož jsou ve společnosti hodnoceny jen vedoucí pozice. Možnosti „Zcela souhlasím“ a „Částečně souhlasím“ zvolilo 38 % (32) dotazovaných, především pak technicko–hospodářští pracovníci, celkem 13 odpovědí, manažeři, celkem 5 odpovědí, ale i dělnické pozice, celkem 14 odpovědí, jelikož do nich se řadí stavbyvedoucí či mistři, což jsou vedoucí pozice a jsou hodnoceny.

Za předmět hodnocení je brána spíše kvalita a množství odvedené práce (37 celkových souhlasů) než pracovní vztahy a spolupráce (24 celkových souhlasů). S výrokem, že je předmětem hodnocení množství a kvalita odvedené práce, zcela nesouhlasí 36 dotazovaných a částečně nesouhlasí 14 dotazovaných. U následujícího výroku, že jsou předmětem hodnocení pracovní vztahy a spolupráce, zcela nesouhlasí 45 pracovníků a částečně nesouhlasí 9 pracovníků. Šest dělnických pozic, 1 manažerská a 6 technicko–hospodářských pozic pak uvedlo, že je u nich hodnocena kvalita a množství odvedené práce, ale už u nich nejsou hodnoceny pracovní vztahy a spolupráce. Je zároveň zvláštní, že souhlasně reagovalo na výrok „Předmětem hodnocení je množství a kvalita odvedené práce“ 37 respondentů, avšak u předešlého výroku, zda jsou zaměstnanci pravidelně hodnoceni, odpovídalo souhlasně jen 32 respondentů. Tedy 5 respondentů, jednalo se o dělnické pozice, nejspíše nepochopilo dané výroky, a uvedli že jsou hodnoceny i když by vzhledem k předešlé odpovědi neměli být.



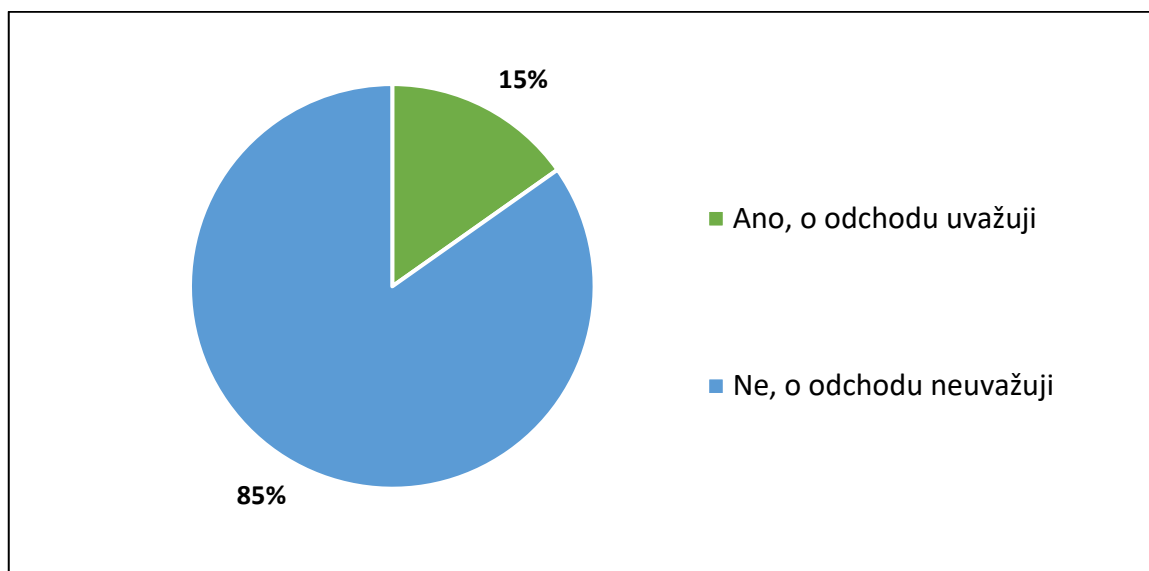
Obrázek 19 Pokud by byla možnost, co byste chtěl/a ve společnosti zlepšit?

Zdroj: Vlastní zpracování

U této otázky byla možnost až tří odpovědí, proto je na obrázku č. 19 více odpovědí, než bylo respondentů. Odpovědí je tedy celkem 110. Nejvíce respondentů (38 %, 42) vybralo možnost, že je ve společnosti vše v pořádku a nic není třeba zlepšovat, což je ro společnost XY poměrně dobrá vizitka. Se dvěma odpověďmi méně je druhou nejčastěji volenou možností, co zlepšit, mzdové ohodnocení, to vybralo 36 % (40) respondentů. Deset procent (11) pak uvedlo zaměstnanecké benefity, 9 % (9) vztahy s kolegy či podřízenými, 6 % (7) vztahy s vedoucími a 1 % (1) možnost pracovního vzdělání. Velká část odpovědí u „Nic, vše je v naprostém pořádku“ byla vybrána zaměstnanci pracujícími u společnosti déle než 6 let, přesněji 71 % (30) vybrání této možnosti bylo tvořeno jimi. Tuto možnost dále zvolilo 12 % (5) respondentů v rozmezí 1–3 roky, 12 % (5) v rozmezí 4–6 let a 2 respondenti pracující ve společnosti méně než 1 rok. Tuto možnost pak zvolili převážně dělnické pozice (24), technicko–hospodářské pozice (16) a i 2 manažerské pozice.

Mzdové ohodnocení by zlepšilo 25 dělnických pracovníků, 12 technicko–hospodářských pracovníků a 3 manažeři. Všech jedenáct zaměstnanců, jež uvedlo, že by chtělo zlepšit zaměstnanecké benefity, odpovídalo i na otázku na obrázku č. 12, zda by ocenili přidání nějakého benefitu. Mezi tyto zaměstnance se řadí 7 dělnických pozic, 3 technicko–hospodářské pozice a jedna manažerská. Vztahy s kolegy či podřízenými volilo 7 dělnických pozic, jedna technicko–hospodářská a jedna manažerská. Vztahy s vedoucími volili 4 dělnické pozice a 3

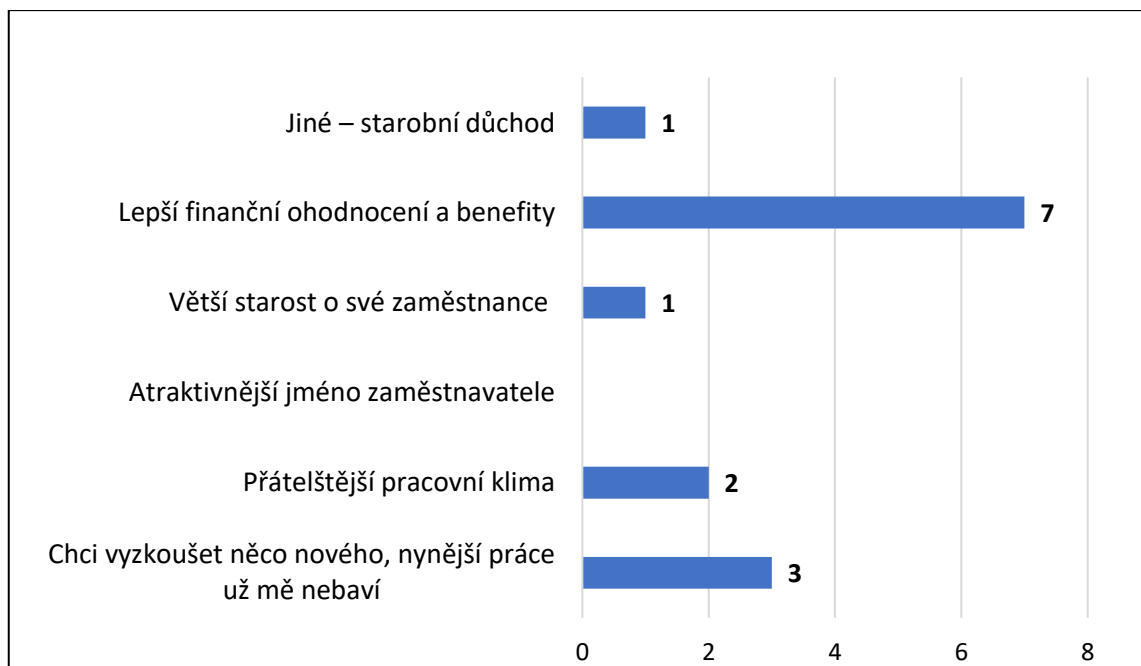
technicko–hospodářské pozice. Možnost pracovního vzdělání by pak zlepšila jedna žena na technicko–hospodářské pozici, jež pracuje ve společnosti 1–3 roky.



Obrázek 20 Uvažujete o odchodu ze společnosti?

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro společnost XY je velmi pozitivní, že o odchodu ze společnosti uvažuje jen 15 % (14) ze všech odpovídajících zaměstnanců. Zbytek, tvořen 85 % (78) zaměstnanců, o odchodu neuvažuje. 71 % (10) těch, co o odchodu uvažují, odpověděla na otázku na obrázku č. 15, zda „Jste ve společnosti spokojen/a“, negativně, tedy spíše ne. Zbýlých 29 % (4) pak odpovědělo na tu samou otázku spíše ano. Respondenti, jež uvažují o odchodu, jsou z 86 % (12) muži, 9 jich je na dělnické pozici, z toho jeden ve věku 18–25 let, tři ve věku 25–36 let a pět ve věku 36–45 let, zbylí tři muži jsou na technicko–hospodářské pozici, dva ve věkovém rozmezí od 26 do 35 let a jeden ve věku 56 let a více. Zbytek respondentů (24 %, 2), co uvažují o odchodu, je tvořen ženami na technicko–hospodářské pozici ve věku 18–25 let a 46–55 let. Čtyři respondenti z těch, co uvažují o odchodu, jsou ve společnosti XY déle než 6 let, tři 4–6 let, pět 1–3 roky a dva méně než jeden rok. Tato otázka byla zároveň otázkou filtrační a ti kdo odpověděli „Ano, o odchodu uvažuji“ odpovídali i na následující otázku na obrázku č. 21.



Obrázek 21 Z jakého důvodu byste chtěl/a přejít k jiné společnosti?

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka, znázorněna na obrázku č. 21, přímo navazovala na otázku na obrázku č. 20, jež zněla „Uvažujete o odchodu ze společnosti“, a kdo zvolil odpověď „Ano, o odchodu uvažuji“, mohl pokračovat i na tuto otázku. Na tuto otázku odpovídalo 14 respondentů, z toho 50 % (7) zodpovědělo, že z důvodu lepšího finančního ohodnocení a benefitů, 21 % (3) z důvodu toho, že chtějí vyzkoušet něco nového nebo že je nynější práce už nebaví, 14 % (2) z důvodu přátelštějšího pracovního kolektivu a 7 % (1) z důvodu větší starosti o své zaměstnance. Možnost atraktivnějšího jména zaměstnavatele nevyužil nikdo. Jeden respondent pak využil možnosti „Jiné“ a uvedl jako důvod svého přechodu k jiné společnosti „starobní důchod“. Odpověď „starobní důchod“ uvedl muž, ve věkovém rozmezí 56 let a více, jež je zaměstnán na technicko–hospodářské pozici a je ve společnosti už déle než 6 let. Z důvodu lepšího finančního ohodnocení by chtělo přejít k jiné společnosti 6 mužů na dělnické pozici, z toho jeden ve věku 18–25 let a pracující ve společnosti méně než jeden rok, dva ve věku 25–36 let, z čehož jeden je ve společnosti 1–3 roky a jeden 4–6 let, a tři ve věku 36–45 let, dva z nich jsou u společnosti déle než 6 let a jeden 1–3 roky. Ze stejného důvodu by pak ještě chtěl přejít jeden muž ve věku 26–35 let, na technicko–hospodářské pozici a ve společnosti pracující 1–3 roky.

Možnost „Chci vyzkoušet něco nového, nynější práce už mě nebaví“ vybrali 2 muži, z toho jeden na dělnické pozici a jeden na technicko–hospodářské pozici, a jedna žena na technicko–hospodářské pozici. Muž na dělnické pozici je ve věku 36–45 let a ve společnosti je zaměstnán 4–6 let, druhý muž, na technicko–hospodářské pozici, je také ve věku 36–45, ve společnosti

však pracuje už déle než 6 let. Žena, jež si vybrala tuto možnost, je na technicko–hospodářské pozici, je ve věku 46–55 let a ve společnosti už je déle než 6 let. Důvod přátelštějšího pracovního klimatu zvolili dva muži, jeden na dělnické pozici, ve věku 36–45 let a u společnosti pracující 1–3 roky, a druhý na technicko–hospodářské pozici, ve věku od 26 do 35 let a ve společnosti pracující 4–6 let. Poslední možnost, větší starost o své zaměstnance, zvolila žena mladší 25 let, zaměstnaná na technicko–hospodářské pozici a ve společnosti pracující méně než jeden rok.

SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIRMY (CSR)

Společnost se angažuje i na poli CSR. Má zavedený vlastní Compliance program, který chápou jako soubor principů a opatření vedoucích k zajištění právně konformního chování všech osob souvisejících s výkonem společnosti, tedy zaměstnanců, členů statutárních orgánů či obchodních partnerů, tak, aby základní hodnoty společnost jako bezpečnost a spolupráce byly bezpodmínečně naplňovány. Všichni ve společnosti tak usilují o dodržování platných etických a morálních zásad, jako je integrita, poctivost a respekt. Společnost se dále také snaží bojovat proti korupci a praní špinavých peněz, s externími partnery jednat v rámci pravidel férové hospodářské soutěže a zajišťovat ochranu a bezpečnost zdraví svých zaměstnanců. Souladem s Compliance programem chce tak společnost být moderní, silnou a odpovědnou společností, která je prospěšná okolí.

V rámci sociální odpovědnosti provádí společnost XY charitativní činnost především ve spolupráci s Nadačním fondem AutTalk Kateřiny Sokolové, který se zabývá osvětou autismu. Také přispívá spolku Jdeme autistům naproti, který sídlí v Olomouci, a během Koronavirové krize přispěla společnost finančním darem Nemocnici Boskovice s. r. o., kde z něho byl zakoupen přístroj provádějící PCR vyšetření sloužící k diagnostice onemocnění Covid–19. Z hlediska enviromentální odpovědnosti usiluje společnost především o odstranění nebo minimalizaci negativních vlivů svých činností, produktů a služeb na životní prostředí, zdraví zaměstnanců a obyvatel v okolí svých závodů a staveb. Dále například také o průběžný a důsledný rozbor surovin a materiálů se zaměřením na jejich maximální využití a minimalizaci odpadů z technologických procesů a stavebních činností.

4.5 SWOT – analýza společnosti XY

K ukázce konkurenceschopnosti vybraného podniku byla autorem využita jedna ze situačních analýz, přesněji SWOT – analýza, jež je uvedena v Tabulce č. 5 a je vytvořena autorem na základě interních zdrojů podniku. Pod tabulkou jsou detailněji rozebrány silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti XY a následně jsou vytvořeny SO, WO, ST a WT strategie.

Tabulka 5 SWOT – analýza společnosti XY

SWOT – analýza	Pozitivní	Negativní
Interní faktory	<p><u>Silné stránky (S)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Postavení na českém trhu • Ryze česká společnost • Aktivity v zahraničí • Nízká zadluženost • Vlastní výroba, výzkum a vývoj • Certifikáty kvality • CSR aktivity 	<p><u>Slabé stránky (W)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Nedostatečná kvalifikace pracovníků • Nedostatek pracovníků na dělnických pozicích • Technická zastaralost některých strojů či nástrojů • Nedostatečná propagace
Externí faktory	<p><u>Příležitosti (O)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Nedostatečné pokrytí zakázek na železniční zabezpečovací systémy v Indii či Číně • Volné pracovní síly ze zemí postižených válkou • Celospolečenský důraz na kvalitu produktů • Celospolečenský důraz na ekologičnost 	<p><u>Hrozby (T)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Tlak zahraničních firem • Tlak českých firem • Nedostatečný počet zakázek na tuzemském trhu • Snižující se počet kvalifikovaných pracovníků v oboru, v němž působí společnost • Nezájem o technické vzdělání

	<ul style="list-style-type: none"> • Vysoká popularita sociálních sítí mezi mladými lidmi • Rostoucí zájem o modernizaci zabezpečovacích zařízení 	
--	---	--

Zdroj: Vlastní zpracování

Mezi **silné stránky** podniku lze zařadit silné postavení na tuzemském trhu, z čehož největší část působení společnosti je v oblast železniční infrastruktury. Zasahuje však také do silniční infrastruktury či do metro dopravy. Další významnou skutečností je to, že je společnost ryze českou firmou, je vlastněna stabilní skupinou majitelů a má pouze český kapitál. Není tedy vázána na různé globální korporace a sama si tak určuje směr, kterým se vydá. V posledních letech se společnost více snaží angažovat v zahraničí a pracovat na zahraničních zakázkách a projektech. To se jí celkem daří, v zahraničí má jedenáct dceřiných společností a v poslední době pracovala například na realizaci projektu v Tureckém Izmiru. Díky zahraniční angažovanosti má navíc společnost přístup také ke kvalifikovaným a schopným pracovníkům z jiných zemí.

Z finančního hlediska je společnost v poměrně stabilní situaci, kdy její obrat v hospodářském roce 2019/2020 činil 8,5 miliardy korun. Zároveň má společnost, oproti průměrné hodnotě odvětví strojírenského průmyslu zaměřeného na železniční dopravu, nízkou zadluženost, kterou se navíc od roku 2018 daří stále snižovat. Mezi další silné stránky společnosti patří vlastní výroba většiny nabízených produktů a také aktivní výzkum a vývoj, provozovaný především Závodem Technika. V současnosti například společnost spolupracovala na vývoji poplašného systému, který umí zabránit srážce vlaku. Společnost se také soustředí na kvalitu svých výrobků a v rámci prováděných auditů získala řadu ISO certifikátů jak v oblasti kvality, tak i v oblasti environmentu či bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Společnost dále působí i v rámci CSR, kdy si svými aktivitami v ekonomické, společenské a environmentální oblasti buduje dobré jméno a zároveň si zvyšuje svou konkurenční výhodu.

Mezi **slabé stránky** podniku se řadí nedostatečná kvalifikace pracovníků, kdy spousta pracovníků nemá dostatečné schopnosti a znalosti na práci s moderními technologiemi a zařízeními. Je to z jedné strany dáno věkem a nedostatečným vzděláním u již dlouhodobých zaměstnanců, z druhé pak obecným celorepublikovým nedostatkem technologicky vhodných pracovníků. Společnost se totiž již dlouhodobě potýká s nedostatkem kvalifikovaných elektrotechnicky zaměřených pracovníků. Dalším problémem je technická zastaralost některých strojů a nástrojů, kdy společnost nestačila zmodernizovat veškerá svá výrobní zařízení a proces výroby u některých produktů je tak časově nákladnější. Zároveň spousta pracovníků na dělnických pozicích musí při montážích či servisech zařízení pracovat se zastaralými nástroji, což taktéž prodlužuje pracovní proces. Poslední autorem nalezenou slabou stránkou je nedostatečná propagace, kdy by se společnost měla více reprezentovat na světovém i tuzemském trhu, což ji následně pomůže zajistit více zakázek. Další možností je také aktivnější účast na světových veletrzích, kde mohou prezentovat své produkty a šířit tak povědomí o firmě.

Za **příležitosti** lze považovat nedostatečné pokrytí zakázek na železniční zabezpečovací systémy v zemích jako je Indie nebo Čína. Tyto země jsou často označovány jako železniční velmoci a mají na svém území vybudované rozsáhle železniční sítě, které zároveň i spravují. V souvislosti s tím jednak stále staví nové železniční úseky a jednak potřebují modernizovat již ty postavené. Takové množství zakázek však nezvládají pokrýt zahraniční společnosti zabývající se železničním zabezpečením, zde se tedy objevují příležitosti pro společnost XY, která by se mohla daných zakázek ujmout jednak sama, a jednak by mohla, pokud by byla zakázka příliš rozsáhlá a složitá, na ní spolupracovat se zahraničním konkurentem. V obou případech by však společnost získala zkušenosti, reputaci i finanční prostředky. Zároveň by navázala spolupráci s danými zeměmi, což by ji do budoucna přineslo další zakázky. Další příležitostí pro společnost XY je zvýšený přísun lidí například ze zemí postižených válkou. Takovíto lidé často shánějí práci a vzhledem k nedostatku technicky zaměřených pozic na území České republiky, by jich mohla společnost využít a některé z nich zaměstnat. Určitě se mezi nimi vyskytují schopní a kvalifikovaní pracovníci, kteří společnosti získají konkurenční výhodu v souvislosti s lidskými zdroji.

Další příležitostí, kterou se lze ubírat je stálý a větší důraz na kvalitu a ekologičnost produktů a procesů s nimi spojenými. Společnost by měla využívat možnosti certifikace svých produktů světově uznávanými certifikáty ISO, čímž ukážou, že nabízí kvalitní produkty, a dále by se měla zaměřit více na ekologii, tedy klást důraz na větší šetrnost k životnímu prostředí,

což by pak vylepšilo dobré jméno společnosti a vedlo k novým zakázkám. U již získaných certifikátu by se pak společnost měla snažit o jejich udržení, čímž dokáže, že si potřebnou kvalitu neustále udržuje. Další příležitostí, kterou lze využít, je stále rostoucí popularita sociálních sítí především u mladých lidí. Společnost má již dlouhodobě problémy se sháněním mladých pracovníků, jež by měli zájem o práci v dané společnosti, a proto by měla společnost využívat sociálních sítí jednak ke své propagaci, aby mladí věděli, jakých projektů je společnost součástí a na čem pracuje, a jednak i k náboru, jelikož především cestou sociálních sítí se společnost XY dostane nejbližší k mladým pracovníkům a bude mít možnost je přilákat k práci pro ni.

Jelikož ve světě i v České republice roste poptávka po modernizaci zabezpečovacích zařízení, je třeba, aby se společnost XY podílela na zdokonalování již existujících metod a postupů u zabezpečovacích zařízeních a zároveň i na výzkumu a vývoji nových metod a postupů, které pak následně povedou k ještě dokonalejší modernizaci. Výzkum a vývoj je třeba provádět jednak ve vlastním výzkumném středisku a jednak i ve spolupráci s jinými firmami. Společnosti, jež následně dokážou modernizaci zprostředkovat, budou na trhu velice žádanými a budou mít přístup ke spoustě nových zakázek.

Do **hrozeb** patří především tlak českých firem se stejným zaměřením a také rostoucí tlak zahraničních firem. Za konkurenty společnosti XY v konkurenčním prostředí železničního zabezpečení lze považovat například MONZAS, spol. s r. o., ATE, s. r. o. či První Signální, ty nedosahují takových výsledků a neovládají takovou část trhu jako společnost XY, přesto je třeba s nimi v boji o zakázky a projekty na českém trhu počítat. Taktéž tyto konkurenční společnosti představují hrozbu i z hlediska boje o pracovníky, jelikož například mzdové ohodnocení nabízejí konkurenční společnosti stejně jako společnost XY a ta musí hledat jiné možnosti, jak k sobě přilákat nové pracovníky. Pokud jde o zahraniční konkurenty dodávající železniční zabezpečovací zařízení, tak ti se českému trhu dlouhodobě spíše vyhýbají, což je dáno dlouhou dobou schvalování, přesto jsou však velkou hrozbou a konkurence z jejich strany stále roste. Příkladem můžou být dva giganti železničního průmyslu, německý Siemens a francouzský Alstom, kteří na českém trhu už dlouhodobě operují. Aby před nimi společnost XY posílila svůj vliv, koupila v roce 2018 firmu Starmon, jež byla jejím dlouhodobým subdodavatelem. Otázkou však zůstává, zda si dokáže společnost i do budoucna udržet svůj vliv a zda dokáže konkurovat těmto rozpínajícím se světovým gigantům.

Velkou hrozbu představuje také nedostatek zakázek na českém trhu, což nutí společnost se více zaměřovat na zahraniční trhy, kde však operují již zmínění železniční giganti a prosadit se

tam, je složitější. Posledním problémem je nedostatek kvalifikovaných pracovníků v oboru, kdy se společnost potýká především s nedostatkem dělnických pozic, a to hlavně pracovníků elektrotechniky. V důsledku toho je třeba, aby společnost XY nabízela skvělé pracovní podmínky, skvělou péči o pracovníky a skvělé benefity, čímž následně přilákají nové pracovníky, a to buď čerstvé absolventy, nebo v rámci konkurenčního boje pracovníky konkurence, kteří půjdou za lepším. Hrozbu představuje také zvyšující se nezájem mladé generace o školy technického zaměření, ať už se jedná o vyšší odborné školy, střední školy a pak i vysoké školy. Zde je třeba aby se společnost XY více zaměřila na spolupráci s těmito školami a pomohla jim s jejich propagandou mezi mladou generací, jelikož čím více dané školy získají nových studentů, tím více poté bude potenciálních uchazečů pro práci ve společnosti XY.

SO strategie

Tento typ strategie využívá příležitosti za pomoci silných stránek společnosti. V rámci této strategie by bylo dobré využít silného postavení společnosti na českém trhu a dobrých finančních výsledků, především tedy nízké zadluženosti, k tomu, aby se společnost zaměřila na volné zakázky na železniční zabezpečovací zařízení v zemích jako je Indie, Čína či Turecko. Angažovanost na těchto zakázkách by společnosti přinesla nejen zvýšení zisku, ale také by díky zisku reputace a prestiže, otevřela dveře k dalším zakázkám a další spolupráci ať již přímo v těchto zemích, či případně i v jiných zahraničních zemích. Zároveň by došlo k rozšíření kvalifikace či získání zkušeností pro pracovníky, jež by se na těchto zakázkách podíleli. Jelikož tamní železniční sítě se mohou v některých věcech lišit oproti těm českým, a tedy by práce na nich byla pro pracovníky něčím novým a jiným, oproti tomu, na co jsou zvyklí zde v České republice.

Dále lze využít zaměření společnosti XY na kvalitu a ekologičnost, tedy certifikáty kvality z řady ISO, které si společnost pravidelně obnovuje, a ekologické aktivity, které firma provádí, a využít to v rámci celospolečenského důrazu na kvalitu produktů a ekologičnost. Společnost bude mít jednak výhodu v některých výběrových řízeních na zakázky, jelikož se bude přihlížet i k ekologii a kvalitě, a jednak to vylepší dobré jméno společnosti a díky tomu i případné nové obchodní partnery, kvalitnější dodavatele komponentů a především i nové zaměstnance. Další možnou strategií představuje využití vlastního výzkumného zařízení a vlastního výzkumu k modernizaci zabezpečovacích zařízení či k zapojení se do celosvětového vývoje nových a

moderních zabezpečovacích zařízení. Společnost by tím získala výhodu před konkurencí a také by tím zvýšila svou prestiž.

WO strategie

Tyto strategie slouží k překonání slabých stránek společnosti pomocí využití příležitostí. Zde by společnost XY mohla snížit nedostatek kvalifikovaných pracovníků a pracovníků na dělnických pozicích tím, že by k náboru nových pracovníků využila sociálních sítí. Na těch totiž jak mladí lidé, tak i celkově velká část lidí tráví velké množství času. Aktivita společnosti na sítích jako Facebook, Instagram a Twitter by pak zvýšila povědomí o dané společnosti a přilákala by nové uchazeče zajímající se o práci v ní. Zároveň by se tím i více přiblížila k mladým uchazečům, kterých má společnost nedostatek a kteří jsou v souvislosti s rostoucí digitalizací schopnější a učenlivější než starší generace. Sociálních sítí by pak bylo využito i v rámci propagace společnosti, kdy by se tam zveřejňovali aktivity, jež společnost dělá, akce, jichž se společnost zúčastní, či produkty, na kterých společnost zrovna pracuje.

Další strategií by bylo zaměřit se v rámci nedostatku pracovníků dělnických pozic na uprchlíky ze zemí postižených válkou, tedy například na Ukrajince. Ti shánějí práci a určitě mezi nimi budou vhodní kandidáti, kteří by mohli být společností využiti. K jejich začlenění by se pak využili ukrajinští zaměstnanci, kteří jsou ve firmě již dlouhodobě.

ST strategie

Tyto strategie využívají silné stránky k odvrácení možných hrozeb. V rámci této strategie by podnik měl využít svého dominantního postavení na českém trhu a dobrých finančních výsledků, především tedy nízké zadluženosti, k tomu, aby odolal tlaku českých konkurentů i konkurentů ze zahraničí, jež pronikají na český trh. Společnost by se tedy měla investovat do vlastního výzkum a vývoje, do zvyšování kvality svých produktů, do ekologičnosti svých produktů i do svých CSR aktivit. Tímto jednáním bude moci nabízet modernější a kvalitnější produkty než konkurence a zároveň si bude budovat dobré jméno, díky čemuž bude mít společnost vyšší šanci získat zakázky oproti konkurenci a zároveň bude žádanější pro kvalifikované uchazeče z trhu práce, což pak následně přinese společnosti další konkurenční výhodu. Další strategií je více rozvíjet své podnikání v zahraničí, čímž se vynahradí nedostatek zakázek na českém trhu. Je tedy třeba pronikat na vhodné zahraniční trhy a podílet se tam na zakázkách, budovat dobré vztahy se zahraničními partnery a zvyšovat povědomí o jméne

společnosti. Díky tomu si pak společnost nahradí zisky, o které by přišla kvůli nedostatku zakázek na českém trhu.

WT strategie

Tento typ strategií slouží k minimalizaci slabých stránek a následnému vyhnutí se hrozeb. Zde by společnost mohla modernizovat své některé zastaralé technické vybavení a nástroje, což by urychlila pracovní procesy a zkvalitnilo pracovní výkony pracovníků, tedy by to zvýšilo výkonnost společnosti XY a ta by díky tomu mohla lépe odolávat sílícímu tlaku českých a zahraničních konkurentů. Zároveň by společnost mohla spolupracovat s vysokými, středními a středně odbornými školami technického směru a pomáhat jim s jejich propagací a nábořem nových studentů. Díky tomu by společnost jednak šířila povědomí o sobě, a tedy by zlepšila svou propagaci a jednak by do škol technického zaměření přilákala nové uchazeče a pomohla by se zvýšením zájmu o tyto obory. To by do budoucna společnosti zajistilo přísun kvalifikovaných uchazečů z oboru, v němž jich je nyní nedostatek.

4.6 Zhodnocení výsledků a návrh doporučení

Přestože má společnost XY na českém trhu velmi dobrou pozici, je třeba i u ní neustále vylepšovat a inovovat činnosti či procesy související především s lidskými zdroji, jelikož ty jsou na nynějším trhu práce nejcennější a ty mají velký vliv na konkurenceschopnost společnosti a na její úspěch v konkurenčním boji. V této kapitole tedy dojde ke zhodnocení výsledků dotazníkového šetření a následnému návrhu doporučení, jež by mohli zlepšit personální činnosti v podniku a zvýšit konkurenceschopnost podniku. Při návrzích na doporučení bude využito výsledků dotazníkového šetření, tedy toho, jak odpovídali jednotliví zaměstnanci společnosti, rozhovorů s personalistkou organizační jednotky Montážní závod Kolín a z informací, jež byly dostupné v interních materiálech podniku.

Z výsledků dotazníkového šetření je zřejmé, že společnosti XY záleží na svých zaměstnancích. To jednak dokazuje graf na obrázku č. 15, který ukazuje, že ve společnosti je spokojeno téměř 90 % všech pracovníků a jednak graf na obrázku č. 8, v němž je uvedeno, že 60 % pracovníků je u společnosti už déle než šest let, a tedy fluktuace zaměstnanců nebude nijak vysoká. Dalším faktorem, ukazujícím spokojenost zaměstnanců s prací ve společnosti, je to, že o odchodu uvažuje pouze 15 % zaměstnanců. Za hlavní důvod odchodu bylo uváděno především mzdové ohodnocení, které bylo zároveň i nejvícekrát vybráno v otázce, zabývající se tím, co by chtěli zaměstnanci ve společnosti zlepšit, pokud by byla možnost, viz obrázek č. 19. Dle autora by tedy společnost mohla, pokud si chce udržet kvalitní a schopné zaměstnance a zároveň je i motivovat k lepším výkonům, zvýšit finanční ohodnocení za jejich práci. Zvýšení mezd by zároveň zvýšilo úspěch společnosti při náboru pracovníků, jelikož by přilákalo více uchazečů a ti by nešli ke konkurenci. Přechodem ke konkurenci v oboru železničního zabezpečení by si zaměstnanci nepřilepšili, jelikož tam jsou platové podmínky v podstatě stejné jako u společnosti XY, ale přechodem do jiného strojírenského odvětví, by si zcela jistě mohli přilepšit, a proto by bylo výhodnější se tomu rovnou vyvarovat už zmiňovaným navýšením mezd.

Zaměstnanci společnosti XY si na společnosti cení především přátelského pracovního kolektivu, jež je zde tvořen a udržován, a zaměstnaneckých benefitů, jež je motivují k práci a zvyšují loajalitu k dané společnosti. Na přátelský kolektiv má vliv především společností vytvořený Compliance program a dbaní na dodržování jeho zásad. Zaměstnanci jsou s benefity nabízenými společností většinou dobře seznámeni a nejvyužívanějšími jsou benefitní karta, příspěvek na penzijní připojištění a příspěvek na stravování, jež lze využít v kantýně, nacházející se v každé organizační jednotce. Pokud by zaměstnanci měli možnost přidání

nějakého benefitu, byli by to především sick days a stravenky. Sick days by kromě motivačního faktoru mělo i praktické využití, jelikož by jich mohli zaměstnanci, kteří by na sobě cítili příznaky nemoci, využít a zůstat doma, čímž by neohrozili ostatní spolupracovníky a tím i pracovní proces. To by pak společnosti ušetřilo čas i peníze. Stravenky by naopak využili zaměstnanci, jež nevyužívají podnikové kantýny, a tedy ani benefitu Příspěvek na stravování, a zároveň také dělníci pracovníci, jež jsou zrovna montážích, či pracovníci na služebních cestách.

Nebezpečím, jež by se mohlo projevit v budoucnu, je nedostatečné množství mladých pracovníků ve společnosti. Nyní je v podniku nejvíce pracovníků ve věku 36–45 let, ale zároveň je v něm i více pracovníků starších 55 let než mladších 26 let. Samozřejmě starší pracovníci jsou zkušenější a vědí, jak podnik funguje i jak vykonat zadanou práci, avšak zpomaluje se jejich pracovní tempo a zároveň si tolik nerozumí s novými technologiemi, což by mohl být, vzhledem ke zrychlujícímu se tempu digitalizace, problém. V budoucnu pak zároveň nebudou mladí pracovníci stíhat nahrazovat ty staré. Proto by autor doporučil, aby se podnik zaměřoval více na mladé, tedy spolupracoval s vysokými a středními školami a středně odbornými učilišti. U vysokých škol by se mohl účastnit jejich veletrhů pracovních příležitostí, kde by studentům, jež úspěšně dostudují, nabízel pracovní pozice odpovídající jejich kvalitám a zároveň studentům, jež pořád studují, by umožňoval pracovní stáže. Pokud by během stáže byla oboustranná spokojenost, měl by student po dokončení školy jisté pracovní místo ve společnosti XY. Středním školám technického zaměření a středně odborným učilištím by mohla společnost nabízet možnost praxe pro jejich studenty, na kterých by zjistili, co práce pro ně obnáší, a ti by k nim poté, co úspěšně dokončí školu, mohli chtít nastoupit. Těmito kroky by si pak společnost do budoucna zajistila potřebný přísun mladých pracovníků, což by jí přineslo konkurenční výhodu a zvýšilo její ne/finanční konkurenceschopnost.

Zároveň by se společnost, během získávání pracovníků, měla zaměřit více na využívání sociálních sítí, jelikož ty používají mladí lidé v dnešní době nejvíce. Klidně by se mohl najmout pracovník, či by se využilo služeb outsourcingu, k tomu, aby se zřídili a následně udržovaly profily společnosti na sociálních sítích, tedy především na Facebooku, Instagramu a Twitteru. Na ty by se pravidelně přidával obsah o činnostech společnosti a zároveň by se tam uveřejňovali pracovní nabídky. Dobře zvládnutá propagace skrz sociální sítě by navíc mohla společnosti XY otevřít dveře k novým zakázkám či ke spolupráci s novými obchodními partnery, navíc by mohla přispět i ke zvýšení ne/finanční konkurenceschopnosti podniku.

Společnost má dobře zvládnutý proces získávání pracovníků přes své vlastní lidské zdroje, jelikož za každého doporučeného pracovníka, jenž následně u společnosti začne pracovat, náleží tomu zaměstnanci, co ho doporučil, finanční odměna. Proto se nejvíce zaměstnanců dozvědělo o nabídce pracovní pozice, na níž právě jsou, od osoby pracující ve společnosti, viz obrázek č. 10. Autor se také domnívá, že by společnost XY mohla k získávání pracovníků využít personálních agentur, ty by jednak hledali potencionální uchazeče dle požadovaných kritérií, a jednak by mohli provádět určitý typ předvýběru uchazečů, čímž by do společnosti posílali rovnou ty vhodné a způsobilé uchazeče. Společnost by tak ušetřila spoustu času při výběru vhodných uchazečů a zároveň by jim personální agentura mohla získat více kvalifikovanějších pracovníků.

Z personálních činností má společnost XY velmi dobře zvládnutý proces přijímání pracovníků, jelikož všichni dotazovaní zcela souhlasili s tím, že byly plně vyškoleni svým zaměstnavatelem pro činnost, kterou vykonávají (viz obrázek č. 17). Autor by doporučil dvě věci, jež by mohly zefektivnit tento proces. Tou první je ta, že, pracovník je po podpisu pracovní smlouvy a dalších náležitostí, seznámen s organizačním řádem, pracovním řádem, etickým kodexem a základními cíli a úkoly společnosti XY. To zaprvé zabírá čas a zadruhé tomu v tu chvíli pracovník určitě nevěnuje dostatečnou pozornost, proto autor navrhuje, aby byly tyto písemné dokumenty, tedy organizační řád, pracovní řád či etický kodex, zasílány uchazeči na mail, nebo zpřístupněny přes web, předtím, než nastane den nástupu uchazeče do práce. Uchazeč by si je tedy mohl v poklidu prostudovat doma a v den nástupu do práce se už jen zeptat na případné dotazy, které ho napadaly při pročitání dokumentů.

Na začátku zkušební doby nového pracovníka, je vedoucím oddělení přidělen k novému pracovníkovi konzultant, což je většinou starší pracovník, dlouhodobě pracující ve společnosti, jenž má za úkol nového pracovníka seznámit s pracovním prostředím, s kolegy a celkově mu být po ruce a dohlížet na něj během zkušební doby. Bylo by tedy dobré, aby se konzultant podílel na hodnocení průběhu zkušební doby a také na závěrečném hodnocení, kdy by vedoucím oddělení řekl, jak podle něj hodnocený pracovník zvládá svou pracovní činnost, zda je nekonfliktní a vychází s kolegy, zda zvládá práci pod tlakem a zda doporučuje, aby hodnocený pracovník i nadále zůstal ve společnosti či nikoliv. Vedoucím oddělení by pak měl být na názor konzultanta brán ohled při hodnocení pracovníka ve zkušební době.

Dále by autor doporučil ve společnosti zlepšit personální činnost „hodnocení pracovníků“. V nynější době probíhá tak, že jsou jednou ročně hodnoceni vedoucí pracovníci, tedy náměstkové, stavbyvedoucí, mistři či vedoucí odborných útvarů. Autor by doporučil zavést

hodnocení alespoň jednou za půl roku a také zavést hodnocení i ostatních pracovníků, nejen těch, na vedoucích pozicích. Při půlročním zkrácení intervalů mezi hodnoceními, by mohla společnost rychleji objevit vedoucí pracovníky, jež nezvládají svoji pozici, tedy nesprávně vedou a nemotivují své podřízené pracovníky, kvůli čemuž oni odvádějí méně kvalitní práci, což se může negativně projevit například ve finanční stránce společnosti. Nahrazením takovýchto vedoucích pracovníků někým schopnějším, by se pak lépe zabránilo již zmíněným negativním projevům.

Dále by se mělo přejít k hodnocení všech pracovníků společnosti, jelikož by se jednak zvýšila efektivnost jejich práce, když by se jim například vytkli nedostatky, na kterých by měli zapracovat a zlepšit je, jednak by byli více motivovaní, pokud by za skvělé hodnocení mohli dostat finanční odměnu, a jednak by se mezi nimi snáze objevil nějaký schopný pracovník, který by efektivněji zvládl pracovat i na vyšší pozici, čímž by v konečném důsledku zvýšil výkonnost společnosti.

Další doporučení se vztahuje k managementu znalostí a jeho sběru nápadů na zlepšení od zaměstnanců (viz obrázek č. 14). Ve společnosti totiž není pracovník, který by byl přímo pověřen sběrem nápadů či návrhů na zlepšení od zaměstnanců, a tuto práci mají na starost vždy vedoucí daného pracovního útvaru. Autor tedy navrhuje přímo vytvořit pracovní pozici, která by se zabývala sběrem nápadů či návrhů na zlepšení od zaměstnanců, tříděním těchto nápadů, tedy určováním, zda je daný nápad realizovatelný či není a zda má cenu ho dále řešit, a pak následným doručením těchto již setříděných nápadů na správná místa, kde se rozhodne, zda společnost tento nápad zrealizuje či zavrhne. Úspěšné zrealizování dobrých nápadů pak vede ke zlepšení a zefektivnění pracovních procesů a činností ve společnosti, což má následně pozitivní efekt i na ne/finanční konkurenceschopnost společnosti.

Dále autor navrhuje využít současné situace, kdy se do České republiky dostává velké množství uprchlíků hlavně z Ukrajiny. Většina z nich si pak zároveň s bydlením hledá i práci, a určitě by se mezi nimi našli schopní a kvalifikovaní pracovníci, kteří by mohli pracovat ve společnosti XY. Společnost by se tedy měla zaměřit na nábor již zmíněných ukrajinských pracovníků, kteří mohou následně pomoci zmírnit problém nedostatku technicky zaměřených pracovníků. Se začleněním ukrajinských pracovníků do společnosti by pak mohli pomoci ukrajinští pracovníci, kteří již jsou ve společnosti zaměstnáni dlouhodobě. Přijetí ukrajinských pracovníků by následně zvýšilo počet pracovních sil, kterými podnik disponuje, a které může využít pro urychlení dokončení současných zakázek ale i pro otevření nových, větších zakázek,

vyžadujících více pracovních sil. Zároveň to společnosti přinese zlepšení dobrého jména a samozřejmě i zvýšení její ne/finanční konkurenceschopnosti.

Poslední doporučení se vztahuje k tomu, že by se společnost XY měla více zaměřit na zakázky na zahraničních trzích, především pak na ty v zemích jako je Čína nebo Indie, kde je rozsáhlá železniční infrastruktura a neustále se tam něco nového buduje či modernizuje. Zahraniční společnosti, jež se zabývají železničními zabezpečovacími systémy, pak nezvládají pokrýt takové množství zakázek, jež z těchto zemí plyne. Toho by tedy měla využít společnost XY a některé z těchto zakázek, by se měla buď sama ujmout, nebo na ní, v případě že je její plnění velmi náročné, alespoň spolupracovat s jinou společností. V obou případech by však společnost XY získala reputaci v zahraničí, zlepšení dobrého jména společnosti a otevření si cesty k novým a případně i lepším zakázkám ať už přímo v těchto zemích, či v jiných. Zároveň by získali pracovníci společnosti, kteří by na těchto zakázkách pracovali, nové zkušenosti a vzrostly by jim jejich schopnosti a jejich kvalifikace. Větší zaměření se na zahraniční zakázky by pak společnosti XY přineslo i růst její konkurenceschopnosti.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce byla analýza a zhodnocení řízení lidských zdrojů s ohledem na konkurenceschopnost ve vybraném podniku a následná formulace návrhů na zlepšení. Hlavní výzkumnou metodou bylo dotazníkové šetření prováděné v jedné z organizačních jednotek společnosti XY, přesněji v Montážním závodě v Kolíně. Další zdroje informací, pomáhající při tvorbě praktické části bakalářské práce, byly polostrukturované rozhovory s personalistkou společnosti XY a interní materiály této společnosti. Dotazníkové šetření bylo zaměřeno především na spokojenost a motivaci zaměstnanců vybraného podniku a z výsledků tohoto šetření byly následně vytvořeny doporučení, říkající, co a jak by měl podnik zlepšit pro to, aby byl efektivnější a konkurenceschopnější.

Teoretická část práce byla zaměřena zaprvé na personalistiku, tedy na personální útvar, personální strategie a politiku, a především pak na personální činnosti, jako jsou přijímání a výběr pracovníků, jejich vzdělávání a odměňování či péče o ně a jejich propouštění. Zadruhé pak na konkurenceschopnost, její finanční a nefinanční faktory, na způsoby měření konkurenceschopnosti a na Employer branding. V praktické části je nejdříve popsána společnost XY, tedy její organizační struktura, její působení na trhu, její produkty a něco z její historie, a následně popsány personální činnosti v dané společnosti a její konkurenceschopnost, kdy je pozornost věnována především nefinančním faktorům konkurenceschopnosti. K analýze finanční konkurenceschopnosti je využito například poměrových ukazatelů, a u nefinanční analýzy pak třeba SWOT–analýzy. Do praktické části jsou dále zakomponovány výsledky dotazníkového šetření v podobě obrázků s grafy a jejich popisy. V závěru práce se vyskytuje zhodnocení dotazníkového šetření a návrhy na doporučení.

Společnosti XY bylo doporučeno například zlepšení finančního ohodnocení pracovníků, jelikož, jak bylo zjištěno z dotazníkového šetření, to je hlavní důvod, proč by zaměstnanci odcházeli jinam a zároveň také nejčastější odpověď na otázku, co by zaměstnanci chtěli ve společnosti zlepšit, pokud by měli možnost. Lepší finanční ohodnocení by zároveň motivovalo zaměstnance k vyšším pracovním výkonům a mělo by to vliv i na přijímání pracovníků, jelikož by to společnosti zajistilo více kvalitnějších uchazečů. Dalším doporučením bylo se více zaměřit na mladé pracovníky, tedy spolupracovat s vysokými školami v rámci veletrhů pracovních příležitostí, nabídnout možnost praxí pro studenty středních škol a středně odborných učilišť a také nabízet studentům možnost stáží s tím, že po dokončení studia a při oboustranné spokojenosti by měli ve společnosti jistotu pracovního místa.

Dalším doporučením bylo zapojit takzvaného konzultanta, jenž je součástí adaptačního procesu nového pracovníka, do hodnocení průběhu zkušební doby a také do závěrečného hodnocení zkušební doby. Společnosti bylo také navrženo zřídit pracovní pozici, jež by se zabývala sběrem nápadů a návrhů na zlepšení od jednotlivých zaměstnanců, takovýto pracovník totiž ve společnosti dosud není a tuto práci mají na starost vedoucí jednotlivých oddělení, které to obírá o čas potřebný k plnění důležitějších pracovních úkolů.

Celkově by autor řízení lidských zdrojů ve společnosti XY ohodnotil velmi kladně. I přes některé zjištěné nedostatky společnost se svými zaměstnanci pracuje, motivuje je, dává jim potřebné znalosti, pečuje o ně a zajišťuje si tak jejich loajalitu. Kvalitnější a schopnější lidské zdroje pak společnosti přinášejí řadu výhod, z nichž jednou je i růst konkurenceschopnosti.

SEZNAM LITERATURY

AMERICAN NATIONAL STANDARDS INSTITUTE, 2012. *Cost-per-Hire Standard*. Alexandria: American National Standards Institute. ISBN 978-1-586-44271-2.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael, 2010. *Armstrong's Essential Human Resource Management Practice: a Guide to People Management*. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-5989-5.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULERŤ, 2001. *Management*. Olomouc: Rubico. ISBN 80-858-3945-8.

BORSÍKOVÁ, Bernardína, 2012. *Riadenie ľudských zdrojov a personálny marketing*. Trnava: UCM Trnava. ISBN 978-80-8105-405-1.

CSIMarket.com [online], Coral Springs: Companies Sectors Industries Market, 2022 [cit. 2022-04-27]. Dostupné z:

https://csimarket.com/Industry/industry_ManagementEffectiveness.php?ind=1104&hist=4

ČICHOVSKÝ, Ludvík. 2002, *Marketing konkurenceschopnosti*. Praha: Radix. ISBN 80-860-3135-7.

ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ, 2010. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3158-2.

DEPOO, Lucie, 2017. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-87839-76-8.

DUDA, Jiří, 2008. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-80-87071-89-2.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-224-3.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C. H. Beck. ISBN 978-807-4003-479.

GOLA, Petr, 2021. EU: Jak se liší čistá mzda a mzdové náklady. *Finance.cz* [online]. 9. srpna 2021 [cit. 2022-01-30]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/538234-eu-jak-se-lisi-cista-mzda-a-mzdove-naklady/>

- HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava. ISBN 978-80-248-3829-8.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, 2014. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava. ISBN 978-80-248-3554-9.
- HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ, 2009. *Finance podniku*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-492-5.
- KAŠÍK, Milan a Naděžda PETRŮ, 2013. Znalostní management jako předpoklad rozvoje inovací. *Moderní řízení*. Praha: *Economia*, roč. 57, č. 11, s. 21-23. ISSN 0026-8720.
- KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KUNZ, Vilém, 2012. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3983-0.
- MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1911-5.
- MARINIČ, Pavel, 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2432-4.
- MATHIS, Robert, John JACKSON, Sean VALENTINE a Patricia MEGLICH, 2017. *Human resource management*. 15. vydání. Boston: Cengage Learning. ISBN 978-1-305-50070-9.
- MAURER, Robert, 2005. *Cesta kaizen: z malého kroku k velkému skoku*. Praha: Beta. ISBN 80-730-6178-3.
- MIKOLÁŠ, Zdeněk, 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1277-6.
- MOSLEY, Richard a Lars SCHMIDT, 2017. *Employer Branding For Dummies*. 2017. Hoboken: Wiley. ISBN 978-1-119-07164-8.
- MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK, 2017. *Lidské zdroje a personální management*. 1. vydání. Praha: Academia. ISBN 978-80-200-2773-3.
- MYSLIVCOVÁ, Světlana, 2019. *Personální marketing v řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-9356-0.

PETRIKOVÁ, Miluše, 2001. Nehromad'te, ale analyzujte. *Ekonom* [online]. Praha: Economia, [cit. 2022-01-29]. Dostupné z: <https://ekonom.cz/c1-10294310-nehromadte-ale-analyzujte-udaje>

SYNEK, Miloslav, 2011. *Manažerská ekonomika*. 5. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-802-4734-941.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5870-1.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ, 2007. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1904-7.

Www.readyratios.com [online], Kaliningrad: Unlimited consulting and auditing partnership "Avdeev & Co, 2022 [cit. 2022-04-27]. Dostupné z: <https://www.readyratios.com/sec/industry/37/>

ŽUFAN, Jan, 2012. *Moderní personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-947-0.

PŘÍLOHY

Příloha A: Dotazníkové šetření.....	90
-------------------------------------	----

Příloha A: Dotazníkové šetření

Dotazník – Personalistika a její vliv na konkurenceschopnost podniku

Vážení respondenti, vážené respondentky,

mé jméno je Roman Faltys a jsem studentem 3. ročníku na Ekonomické fakultě Univerzity Pardubice. Obracím se na Vás s žádostí o vyplnění dotazníku, který využiji v rámci mé bakalářské práce a zároveň pomůže k rozvoji spokojenosti a benefitního programu v podniku. Dotazník je zcela anonymní a jeho vyplnění Vám zabere maximálně 5 minut.

Děkuji Vám za Váš čas.

1) Jak dlouho už jste zaměstnán/a ve společnosti?

- Méně než 1 rok
- 1–3 roky
- 4–6 let
- Více než 6 let

2) Na jaké pozici jste zaměstnán/a?

- Dělnická pozice
- Technicko-hospodářská pozice
- Manažerská pozice

3) Jak jste se dozvěděl/a o nabídce pracovní pozice, na níž právě jste?

- Přes inzerát v novinách, rozhlase, televizi
- Přes internet (webové stránky společnosti, weby s nabídkou práce, sociální sítě)
- Na úřadu práce
- Přes pracovní agenturu
- Od osoby pracující ve společnosti
- Jiné:

4) Jste ve společnosti spokojen/a?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

5) Co vás motivuje pracovat právě v této společnosti? (Vyberte maximálně 3 odpovědi)

- Dobré jméno společnosti
- Atraktivní pracovní prostředí
- Přátelský kolektiv
- Možnost kariérního růstu
- Zaměstnanecké benefity
- Mzdové ohodnocení
- Jiné:

6) Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky?

	Zcela souhlasím	Částečně souhlasím	Částečně nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
Společnost se stará o spokojenost svých zaměstnanců				
Byl jsem plně vyškolen svým zaměstnavatelem pro práci, kterou vykonávám				
Pracovní kolektiv mě přijal přátelsky				
V pracovním prostředí se můžu plně koncentrovat na práci				

Mám možnost se profesně vzdělávat/rozvíjet (kurzy, školení)				
Možností profesního vzdělávání/rozvoje využívám				
Finanční ohodnocení za mnou vykonanou práci je adekvátní				
Pravidelně probíhá moje hodnocení				
Předmětem mého hodnocení je množství a kvalita odvedené práce				
Předmětem mého hodnocení jsou pracovní vztahy a spolupráce				

7) Pokud by byla možnost, co byste chtěli ve společnosti zlepšit? (Uveďte maximálně 3 odpovědi)

- Mzdové ohodnocení
- Zaměstnanecké benefity
- Možnosti pracovního vzdělávání
- Vztahy s vedoucími
- Vztahy s kolegy či podřízenými
- Možnosti karierního růstu
- Nic, vše je v naprostém pořádku

8) Měl/a jste již nějaký nápad na inovaci/zlepšení týkající se náplně Vaší současné práce?

- Ano

- Ne

9) Co byste udělal/a, pokud byste zjistil/a, že v podniku dochází ke zbytečným ztrátám (nadbytečná spotřeba energie, nadbytečný pracovní proces apod.)? (Uveďte maximálně jednu odpověď)

- Povím to svému nadřízenému pracovníkovi
- Promluvíme o tom pouze neformálně se svými kolegy
- Neudělám nic
- Nad zlepšeními nepřemýšlím, soustředím se jen na svoji práci
- Povím to někomu jinému (doplňte):

10) Znáte a využíváte následující benefity?

	Znám, a využívám jej	Znám, ale nevyžívám jej	Tento benefit neznám
Příspěvek na stravování			
Příspěvek na penzijní připojištění			
Benefitní karta			
Příspěvek na dopravu			
Možnost pružné pracovní doby			
Finanční podpora při studiu			

11) Přidání, jakého benefitu byste nejvíce ocenil/a?

Otevřená otázka:

12) Uvažujete o odchodu ze společnosti?

- Ano, o odchodu uvažuji
- Ne, o odchodu neuvažuji

12.1) Z jakého důvodu byste chtěl/a přejít k jiné společnosti? (Na tuto otázku odpovídejte pouze, pokud jste v otázce č. 12 odpověděli „Ano“)

- Chci vyzkoušet něco nového, nynější práce už mě nebaví
- Přátelštější pracovní klima
- Atraktivnější jméno zaměstnavatele
- Větší starost o své zaměstnance
- Lepší finanční ohodnocení a benefity
- Jiné:

13) Jste:

- Muž
- Žena

14) Je vám:

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56 a více

Děkuji vám za vyplnění dotazníku a přeji hezký zbytek dne.