

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Hodnocení efektivnosti personální politiky podniku

Effectivity Assessment of Company Personnel Policy

PLZEŇ 2014

Petra MAJERHOFOVÁ

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Petra MAJERHOFFEROVÁ
Osobní číslo: K11N0114P
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika a management
Název tématu: Hodnocení efektivnosti personální politiky podniku
Zadávací katedra: Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Charakterizujte podnik, popište interní a externí podnikatelské prostředí podniku, dosažené výsledky a strategické záměry.
2. Proveďte analýzu interních procesů se zaměřením na lidský kapitál s ohledem na možnosti zajištění cílů firmy.
3. Identifikujte potřeby organizace v oblasti připravenosti systému řízení lidských zdrojů na realizaci strategických cílů organizace.
4. Stanovte cíle pro zvýšení výkonnosti managementu lidských zdrojů a další rozvoj personální politiky podniku.
5. Navrhněte postup a opatření ke zvýšení výkonnosti lidského kapitálu firmy, zhodnoťte rizika a ekonomický efekt.

Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah pracovní zprávy: **60 - 80 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- **ARMSTRONG, Michael.** *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy.* Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- **CASCIO, Wayne F.** *Managing human resources: productivity, quality of work life, profits.* Boston, Mass.: McGraw-Hill/Irwin, 2003. ISBN 00-711-2311-3.
- **DVOŘÁKOVÁ, Zuzana.** *Management lidských zdrojů.* Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- **ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil.** *Strategické řízení v podnicích a projektech.* Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. ISBN 80-867-5435-9.
- **ULRICH, David.** *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions.* Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3058-5.

Vedoucí diplomové práce: **PhDr. Milan Jermáf, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. června 2013**
Termín odevzdání diplomové práce: **6. prosince 2013**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. Ing. Emil Vorák, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 1. června 2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Hodnocení efektivnosti personální politiky podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne

.....

podpis autora

Poděkování

Velmi ráda bych zde poděkovala vedoucímu diplomové práce PhDr. Milanu Jermářovi, Ph.D. za jeho odborné vedení a za cenné připomínky poskytované v průběhu zpracovávání této diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala slečně Kateřině Kolářové, personalistce ve společnosti ACTHERM servis a.s., za spolupráci a poskytování podkladů a informací pro zpracování diplomové práce.

Obsah

Úvod	8
1. Základní charakteristika podniku	9
1.1 Profil společnosti.....	9
1.2 Historie.....	10
1.3 Předmět podnikání	10
1.4 Hospodářská situace podniku.....	11
1.5 Organizační struktura	12
1.6 Dceřiné společnosti	13
1.7 ACTHERM holding a.s.....	13
2. Strategický záměr	14
2.1 Poslání.....	14
2.2 Vize	14
2.3 Strategické cíle.....	15
2.4 Krátkodobé cíle	16
2.5 Strategie	17
3. Analýza prostředí.....	18
3.1 Makroprostředí.....	18
3.1.1 Legislativa	18
3.1.2 Demografie	18
3.1.3 Ekonomika.....	19
3.1.4 Sociologie, kultura.....	20
3.1.5 Technologie	20
3.1.6 Politika.....	20
3.1.7 Ekologie.....	20
3.2 Mezoprostředí	20
3.2.1 Konkurence v oboru	20
3.2.2 Potencionální noví konkurenti	21
3.2.3 Dodavatelé.....	21
3.2.4 Zákazníci	21
3.2.5 Substituční výrobky	22
3.2.6 Hodnocení externí analýzy	22
3.3 Mikroprostředí	23
3.3.1 Management	23
3.3.2 Motivace, personální politika	23

3.3.3	Marketing	24
3.3.4	Výroba	24
3.3.5	Informační systémy	24
3.3.6	Finance a účetnictví	25
3.4	Hodnocení interní analýzy	27
4.	Strategická analýza	28
4.1	Matice IE	28
4.2	Matice TOWS	29
5.	Konkretizace cílů podle BSC	31
5.1	Cíle personálního útvaru vycházející z BSC	32
6.	Analýza interních procesů se zaměřením na lidský kapitál.....	33
6.1	Personální oddělení ACTHERM servis a.s.	33
6.2	Struktura zaměstnanců	34
6.2.1	Počet zaměstnanců v letech 2011 a 2012 po měsících.....	34
6.2.2	Počet zaměstnanců podle profesí	35
6.2.3	Počet zaměstnanců podle vzdělání	36
6.2.4	Průměrný věk zaměstnanců v roce 2012	36
6.3	Personální plánování	37
6.4	Získávání nových zaměstnanců.....	37
6.5	Adaptace zaměstnanců	39
6.6	Hodnocení zaměstnanců.....	40
6.7	Odměňování zaměstnanců	40
6.8	Motivační program.....	41
6.9	Školení a vzdělávání	43
6.10	Firemní kultura.....	43
6.11	Dotazníkové šetření.....	44
6.11.1	Výstup dotazníkového šetření.....	45
6.11.2	Shrnutí dotazníkového šetření	50
6.12	Hodnocení a shrnutí silných a slabých stránek personálního oddělení podniku	51
7.	Cíle personálního oddělení pro období 2014-2016.....	52
7.1	Realizovat plán vzdělávání zaměstnanců.....	52
7.2	Rozvinout motivační program společnosti.....	52
7.3	Udržet certifikát ČSN OHSAS 18001 – 2008.....	52
7.4	Zlepšit interní komunikaci	53
7.5	Zavedení metodiky pro adaptaci	53
7.6	Nepřekročit náklady na materiál	53

7.7	Provázat systém hodnocení zaměstnanců se systémem odměňování	53
8.	Návrhy a opatření ke zvýšení výkonnosti managementu LZ	55
8.1	Rizikové faktory jednotlivých cílů a jejich hodnocení.....	60
8.1.1	Rizikové faktory	60
8.1.2	Analýza rizik	62
8.2	Ekonomický efekt cílů a navržených opatření	65
9.	Závěr	69
10.	Seznam tabulek	72
11.	Seznam obrázků	73
12.	Seznam použitých zkratk	74
13.	Seznam použité literatury	75
14.	Seznam příloh.....	77
15.	Přílohy.....	78

Úvod

Primárním cílem všech společností na světě je vytvářet zisk. K tomu přispívá hodně faktorů, z nichž jedním je právě lidský kapitál. Svět se v posledních letech neustále mění díky různým technologickým a technickým změnám. Proto se klade velký důraz na kvalitu lidského kapitálu, což přispívá k celkovému zlepšení situace v podniku. Společnosti se také snaží efektivně rozvíjet komunikaci, týmovou spolupráci a snaží se podporovat další rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Snaží se též hodnotit práci svých zaměstnanců, aby se mohli neustále zlepšovat. Tím pádem poroste produktivita každého pracovníka, zvýší se konkurenceschopnost a hodnota celého podniku.

Tato diplomová práce nese název „Hodnocení efektivnosti personální politiky podniku“ a zabývá se personálním oddělením ve společnosti ACTHERM servis s.r.o.

Cílem této diplomové práce je zhodnotit efektivnost a připravenost personální politiky a navrhnout zlepšení pro procesy zaměřené na lidské zdroje tak, aby bylo dosaženo zvýšení výkonnosti těchto procesů.

Diplomová práce je rozdělena do osmi kapitol, které na sebe navazují. V úvodu je představena celá společnost a popsána její vize, strategie a podnikové cíle pro období 2014 – 2016. V další části dochází k analýzám prostředí, konkretizaci cílů podle BSC a analýze interních procesů se zaměřením na lidské zdroje. V závěru jsou identifikovány cíle pro personální oddělení a navržena opatření pro zvýšení výkonnosti managementu lidských zdrojů.

1. Základní charakteristika podniku

1.1 Profil společnosti

Obchodní společnost:	ACTHERM servis, a.s.
Právní forma:	Akciová společnost
Sídlo:	Dukelská 5779, 430 01 Chomutov
IČO:	251 42 691
DIČ:	CZ25142691
Zápis do OR:	3. 7. 1997
Základní kapitál:	1 000 000,- Kč (100% splaceno)
Akcie:	100 ks akcie na jméno ve jmenovité hodnotě 10 000,- Kč
Představenstvo:	předseda: Ing. Antonín Kalaš místopředseda: Jana Bžochová člen: Miroslav Hanzlík
Dozorčí rada:	předseda: Ing. Jan Nechvátal člen: Bohumil Umlauf člen: Mgr. František Štěpán



Obr. 1: Logo společnosti

Zdroj: www.acthermservis.cz

1.2 Historie

Společnost ACTHERM servis, a.s. zahájila svou činnost dne 3. 7. 1997 jako LOSTRA acery, a.s. zápisem do obchodního rejstříku vedeného Krajským soudem v Ústí nad Labem. V roce 2002 došlo k jejímu přejmenování na současný název a 12. 8. 2002 byla provedena přeregistrace společnosti. Vznikla oddělením údržby od výrobní společnosti ACTHERM, spol. s r.o. V roce 2007 bylo přistoupeno k postupnému oddělení strojní činnosti do samostatného právního subjektu ACTHERM - strojírenství, s.r.o. a oddělení energo - střediska do ACTHERM - energomontáže s.r.o. [2]

1.3 Předmět podnikání

Od roku 2002 podnik zajišťuje údržbu zařízení firmy ACTHERM, spol. s r.o. V letech 2003-2004 dochází k postupnému rozšíření činností společnosti od původní údržby k realizaci zakázek pro externí odběratele. Společnost se zabývá především výrobou ocelových konstrukcí, větrných elektráren, plošin, žebříků a speciálních dílů energetických zařízení. Dále také revitalizuje panelové domy. Kompletní přehled všech činností podniku lze najít v tomto seznamu[9]:

- Klempířství
- Vodoinstalatérství, topenářství
- Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- Zprostředkování v oblasti hlavní a pomocné stavební výroby
- Instalace a opravy vzduchotechniky, klimatizace, větrání
- Organizace, příprava a vyhodnocení veřejných obchodních soutěží
- Provádění staveb, jejich změn a odstraňování
- Výroba strojů a zařízení pro všeobecné účely
- Nakládání s odpady (vyjma nebezpečných)
- Inženýrská činnost v investiční výstavbě
- Zprostředkování obchodu
- Správa a údržba nemovitostí
- Pronájem a půjčování věcí movitých
- Příprava a vypracování technických návrhů
- Zprostředkování služeb
- Poskytování technických služeb

- Zámečnictví
- Kovoobráběčství
- Izolaterství
- Výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů
- Montáž, opravy, revize a zkoušky vyhrazených plynových zařízení
- Montáž a opravy vyhrazených elektrických zařízení
- Montáž měřidel
- Opravy vyhrazených tlakových zařízení
- Podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady
- Činnost technických poradců v oblasti energetiky, hutnictví, strojírenství, stavebnictví a chemie
- Poskytování technických služeb k ochraně majetku a osob
- Služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy
- Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
- Činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců

1.4 Hospodářská situace podniku

Roku 2009 zaznamenala společnost větší nárůst obrátu a zisku díky velké zakázce „Obnova kondenzační turbíny“, kterou téhož roku i ukončila. [2]

Během roku 2010 se společnost začala zajímat o výstavby fotovoltaických elektráren a zdvojnásobila tak svoje zisky. [2]

V průběhu roku 2011 stabilizovala svou činnost na správě a údržbě jednotlivých FVE¹ (zejména sledování výroby a optimalizace). Společnost také začala spolupracovat se zemědělskými družstvy, kde byly realizovány stavební práce. V tomto roce se tržby skládaly ze 40 % ze zakázek elektro energie, z 22 % ze stavební činnosti, z 11 % ze zakázek ze strojírenství a inženýringu, z 5 % z paušálů, ze 4 % MaR a z 18 % z ostatních položek. Subdodávky společnosti se sestávaly především ze 42 % ze stavební činnosti, z 12 % z elektro energii, z 8% ze stojní činnosti, z 2% z MaR a z 36% z ostatních položek. [2]

¹ Tj. fotovoltaické elektrárny

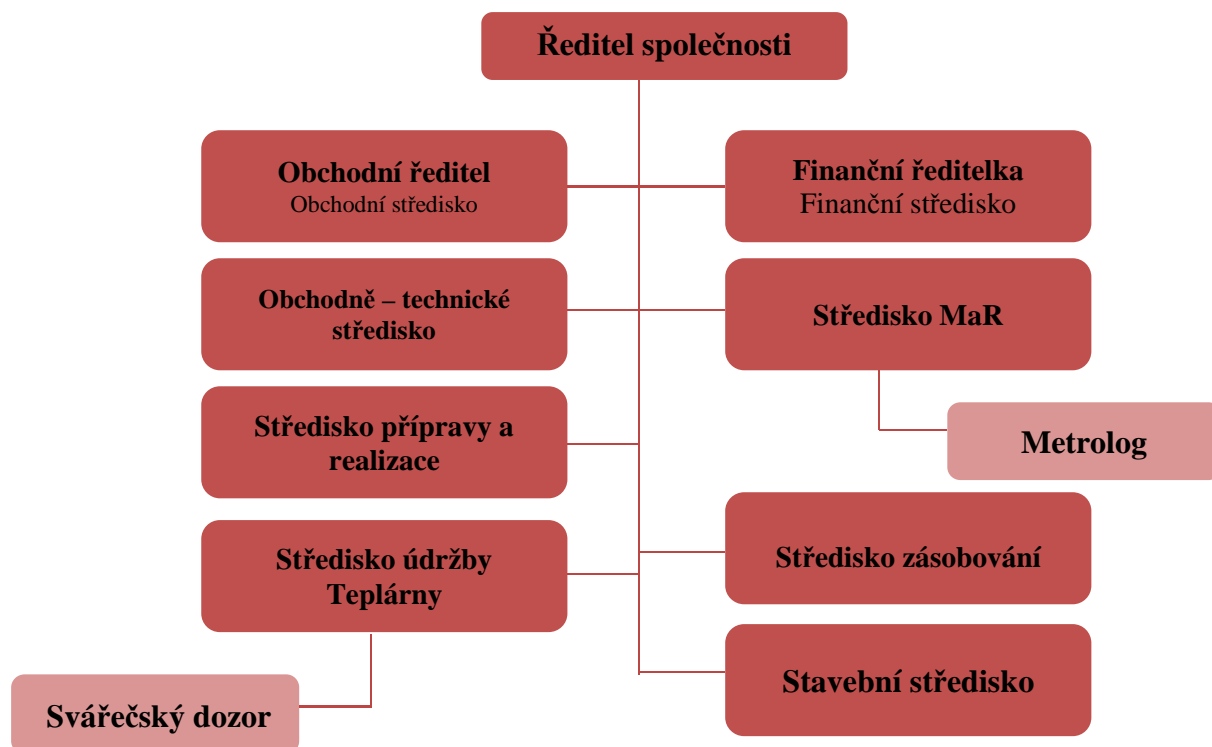
1.5 Organizační struktura

Organizační struktura je důležitým faktorem ovlivňující hlavní cíle firmy. Pro správné fungování společnosti by měla být koncipována tak, aby odpovídala potřebám organizace. [18]

Nejvyšším statutárním orgánem je představenstvo, které je složeno ze tří lidí. Představenstvo činí nejdůležitější rozhodnutí a stojí v čele celé společnosti spolu s dozorčí radou. Předsedou představenstva je pan Ing. Antonín Kalaš, paní Jana Bžochová a pan Miroslav Hanzlík. V dozorčí radě zasedají také tři lidé, a to pan Ing. Jan Nechvátal, pan Bohumil Umlauf, pan Mgr. František Štěpán. [2]

Společnost je rozdělena do čtyř hlavních středisek: Středisko měření a regulace, Středisko vytápění, Středisko provádění staveb, jejich změn a odstraňování, Středisko elektro, Středisko techniků. [2]

Způsob řízení firmy a její organizační strukturu schvaluje představenstvo. V řídicí činnosti jsou uplatňovány zásady jediného odpovědného vedoucího, hmotná zainteresovanost, účelná dělba práce a kontrola při řízení. [2]



Obr. 2: Organizační struktura

Zdroj: vlastní zpracování, 2013 [2]

V čele společnosti stojí ředitel pan Ing. Antonín Kalaš. Řediteli se přímo zodpovídají ředitelé a vedoucí středisek. Finanční a Obchodní střediska jsou organizačním útvarem nejvyšší úrovně. [2] Obchodně-technické středisko, Středisko přípravy a realizace, Středisko MaR, Středisko zásobování, Stavební středisko, Středisko údržby Teplárny (toto středisko je vyloučeno ze systému jakosti) jsou útvary nižší úrovně. Každé středisko má svého vedoucího, který má pod sebou tým pracovníků, kteří se mu zodpovídají. [2]

1.6 Dceřiné společnosti

Společnost ACTHERM servis a.s. má dvě dceřiné společnosti, a to ACTHERM – strojírenství, s.r.o. a ACTHERM – energomontáže s.r.o.

ACTHERM – strojírenství s.r.o. vznikla jako dceřiná společnost a důvodem byl převod strojní výroby mateřské společnosti do samostatného právního subjektu. Ve společnosti ACTHERM – strojírenství s.r.o. má firma ACTHERM servis a.s. 40% podíl.² [3] Společnost ACTHERM – energomontáže s.r.o. vznikla v roce 2011 a zabývá se montážemi, opravami, revizemi a zkouškami tlakových zařízení a nádob na plyny. Společnost ACTHERM servis a.s. má v této firmě 60% podíl.³ [3]

1.7 ACTHERM holding a.s.

Společnost vznikla jako ACTHERM spol. s r.o. v roce 1992 v Praze a zaměřovala se na provádění topenářských a instalatérských prací. Společnost zprvu zajišťovala správu a provoz tepleného hospodářství Obvodního úřadu Městské části Praha 5 a zajišťovala též správu vnitřních rozvodů. V roce 1998 vznikl odštěpný závod v Chomutově, když společnost získala do pronájmu teplárenský a elektrárenský komplex. V následujících letech probíhala ve společnosti restrukturalizace, která vyústila ve vytvoření holdingu ACTHERM holding a.s. v roce 2001. [3] Roku 2002 došlo k připojení ACTHERM servis a.s. k celému holdingu. Společnost ACTHERM spol. s r.o. má ve firmě ACTHERM servis a.s. 60% podíl.⁴

² Viz. Příloha A – Vlastnické podíly ve společnosti ACTHERM holding, a.s.

³ Viz. Příloha A – Vlastnické podíly ve společnosti ACTHERM holding, a.s.

⁴ Viz. Příloha A – Vlastnické podíly ve společnosti ACTHERM holding, a.s.

2. Strategický záměr

Cílem této kapitoly je nastínění hlavního strategického záměru společnosti ACTHERM servis s.r.o. Postupně zde dojde k popsání poslání, vize a strategie. Budou též charakterizovány hlavní strategické cíle společnosti a jejich rozpracování do krátkodobých cílů v jednotlivých letech plánovacího období.

Strategický záměr: *„Obsahuje zpracování strategických východisek, kde je formulován žádoucí cílový stav firmy na konci plánovacího horizontu a předpokládané postupy vedoucí k jeho dosažení.“* [14, s. 27]

2.1 Poslání

ACTHERM servis a.s. je společnost, jejímž posláním je být jedničkou na trhu v poskytování kvalitních a inovovaných služeb svým zákazníkům tak, aby se vždy rádi vraceli a věděli, že spolupracují s výborným dodavatelem. Klade také důraz na spokojenost svých zaměstnanců. To vše samozřejmě s ohledem na životní prostředí, protože se cítí být odpovědná k budoucím generacím.

2.2 Vize

Vize společnosti je sestavena pro tříletý časový horizont. V tomto období chce společnost nadále rozvíjet své aktivity vedoucí ke stabilní ziskovosti, celkovému rozvoji společnosti a udržení si silné pozice na trhu. Celková vize je rozpracována do následujících komponent:

➤ Zákazníci strategického záměru

Společnost chce uspokojovat požadavky a přání svých stávajících i potencionálních zákazníků s využitím nejnovějších postupů výroby a realizací. Je samozřejmostí poskytovat kvalitní služby včetně poradenství. Během tří let chce společnost získat vyšší počet zakázek od nové klientely v hlavních oblastech svého podnikání, tedy v oblasti vytápění a měření a regulace energetiky. Na druhou stranu chce také posílit poptávku stávajících klientů.

➤ **Produkt a jeho výjimečnost**

Společnost se chce zaměřit především na dodávání a realizaci produktů - služeb za adekvátní ceny. Jejím cílem je zvyšovat kvalitu služeb a produktů s využitím nových technologií a moderních materiálů. Nabídku portfolia bude společnost rozšiřovat především prostřednictvím nových technologií a postupů.

➤ **Popis trhu a jeho segmentace**

Společnost ACTHERM servis a.s. je jednou z mála firem na českém trhu, která poskytuje pro své zákazníky tak komplexní služby. Na trhu energetiky, vytápění a rekonstrukcí si vybudovala poměrně pevné postavení, které negativně ovlivňuje především existence firem z celé ČR. Proto se společnost specializuje na trh v Ústeckém kraji. Cílem následujících tří let je si i nadále udržet a upevnit svou pozici na trhu.

➤ **Strategie záměru**

Společnost si chce nadále udržet své stabilní postavení na trhu a upevnit svou ekonomickou stabilitu. V následujících letech bude projevovat snahy o zvýšení počtu zakázek a opětovné navrácení ke stabilní ziskovosti podniku.

➤ **Sociální koncepce**

Společnost ke své činnosti potřebuje nejen profesionální, ale především loajální a motivované zaměstnance. Snahou je vytvoření příjemné pracovní atmosféry. Prostředí, ve kterém se zaměstnanci pohybují, pro ně bude zároveň motivující k odpovídajícím výkonům. Pracovní pozice budou utvářeny tak, aby byly pro každého dostatečně perspektivní, čímž se zabrání odchodu zaměstnanců ke konkurenci.

2.3 Strategické cíle

Firma si v období let 2014 až 2016 vytyčila za své cíle:

- Zvyšovat počet zakázek o 5 % oproti předchozímu roku
- Zvyšovat tržby firmy meziročně o 5 %
- Snižování provozních nákladů o 4 % v roce 2014

- Zkvalitnit a modernizovat výrobu a tím zefektivnit proces výroby o 10% na konci plánovaného období
- Rozšířit plán školení a vzdělávání zaměstnanců alespoň o 1 školení
- Zlepšovat motivační program a přijetí minimálně 2 motivačních nástrojů
- Zvyšování kvality výrobků o 10 % na konci plánovaného období
- Snižování zmetkovitosti ve výrobě o 8 % na konci plánovaného období

2.4 Krátkodobé cíle

Společnost si stanovila krátkodobé cíle, které plně vycházejí z cílů strategických. Rozpracovala je do jednotlivých let a parametrizovala je.⁵ Příslušné parametrizace cílů lze nalézt v příložených souborech.

V roce 2014 chce společnost zvýšit tržby minimálně o 5 % oproti předchozímu roku. Přičemž chce zvýšit počet zakázek od nových a stávajících klientů alespoň o 2 %. Nadále je v plánu snižování provozních nákladů alespoň o 4 %, díky nimž společnost ušetří. Úspory se projeví především ve výrobě, protože v tomto roce společnost plánuje pořídit nový CNC stroj. Tento strategický cíl je spojen i s novým školicím programem pro zaměstnance, kteří budou stroj používat. Aby bylo možné zajistit požadovanou výkonnost, kterou budou pracovníci odvádět, je potřeba přetvořit motivační program a přijmout alespoň 1 nepeněžní benefit, který zaměstnanci přijmou a budou jím motivováni.

Pro rok 2015 má společnost v plánu nadále zvyšovat počet zakázek od nových a stávajících klientů alespoň o 2 %. Za cíl si dala též zvýšit tržby, alespoň o 5 % oproti předchozímu roku. Jelikož je v plánu odchod do důchodu jednoho dělníka, společnost musí také zavčas zajistit jednoho kvalifikovaného pracovníka, který nastoupí na jeho pozici.

V následujícím roce, tj. v roce 2016, chce firma opět zvyšovat počet svých zakázek meziročně alespoň o 4 % a chce zvyšovat podíl nových klientů na celkovém počtu

⁵ Viz. Příloha B: Parametrizace cílů

klientů alespoň o 2 %. Zvyšování počtu zakázek musí zapříčinit zvyšování tržeb alespoň o 5 % oproti roku 2015. Společnost chce zlepšovat komunikaci mezi pracovišti, tudíž vyšle vedoucí středisek na školení, které je zaměřeno na interní komunikaci. Jelikož se motivační program ustálil, je potřeba ho zhodnotit a přijmout alespoň jeden peněžitý motivační nástroj.

2.5 Strategie

Společnost se bude snažit v následujícím období zvyšovat svůj zisk. K tomuto cíli povede zlepšení finanční situace podniku díky novým zakázkám. Nadále bude společnost podnikat na stejném trhu se stejnou nabídkou produktů a služeb. Společnost využije strategii penetrace trhu. Bude se snažit své současné výrobky a služby zkvalitňovat a zlepšovat marketing ke zviditelnění a přilákaní nových klientů. Společnost si chce také samozřejmě udržet stávající klientelu díky zvyšování kvality a zefektivňování výroby. Díky zvyšování finančního a nefinančního ohodnocení si chce udržet své nejlepší zaměstnance a získat do budoucna novou kvalifikovanou pracovní sílu, která nebude fluktuovat. Podnik chce i nadále být konkurenceschopný. Hodlá kombinovat strategii penetrace trhu a strategii rozvoje výrobku.

3. Analýza prostředí

Následující kapitola je věnována analýze externího a interního podnikatelského prostředí společnosti. Postupně bude rozebráno makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí. V závěru každé kapitoly budou konstruovány matice hodnocení, ze kterých později vyplynou příležitosti, hrozby či silné a slabé stránky pro následnou SWOT analýzu. Kapitola vznikla na základě použitých zdrojů a strukturovaném rozhovoru s personalistkou Kateřinou Kolářovou.

3.1 Makroprostředí

3.1.1 Legislativa

ACTHERM servis a.s. se musí řídit platnou legislativou ČR. Je nutné vývoj českého legislativního systému neustále sledovat, protože zde dochází k častým změnám. Společnost musí sledovat Občanský zákoník, Obchodní zákoník, Zákon o účetnictví, Daňové zákony a další normy, vyhlášky a standardy z oblasti bezpečnosti a ekologie. ČR je jednou z 28 zemí EU a proto musí firma akceptovat i právní předpisy EU.

Jakožto významný zaměstnavatel a zadavatel v Ústeckém kraji musí též společnost sledovat Zákoník práce, ve kterém dochází k velmi častým změnám.

3.1.2 Demografie

Pro společnost není demografie tak důležitým faktorem. Zákazníky totiž nejsou samotní obyvatelé, ale spíše podnikatelské subjekty a bytová družstva v Ústeckém kraji. Společnost se nachází ve městě Chomutov, které čítá přibližně 49 187 obyvatel. [7] Firma má zaměstnanců dostatek, o čemž svědčí i zaměstnanost města. Převážná část obyvatel pracuje v oblasti obchodu, oprav motorových vozidel, průmyslu, zemědělství a stavebnictví. Firma si udržuje stálý počet zaměstnanců, které si sama zaškolila. Proto nijak demografický vývoj nesleduje.

Jediný problém, se kterým se společnost potýká, je vyšší věk svých zaměstnanců. V této době se nejedná o velký problém, ale v časové rozmezí 15-20 let bude mít společnost problém sehnat kvalifikovanou pracovní sílu.

3.1.3 Ekonomika

V průběhu světové finanční krize, která odstartovala v roce 2008, se ve většině zemí zastavil ekonomický růst. Stejně tak tomu bylo i v případě České republiky, což zpětně můžeme sledovat na všech makroekonomických ukazatelích. Vývoj jednotlivých makroekonomických veličin lze vyčíst v následující tabulce č. 1.

Tab. 1: Vývoj HDP, nezaměstnanosti a inflace v letech 2006-2012

HDP							
rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
v miliardách	3 222,4	3 535,5	3 689,0	3 628,1	3 667,6	3 807,2	3 843,9
meziroční růst / pokles		9,72%	4,34%	-1,65%	1,09%	3,81%	0,96%

Nezaměstnanost							
rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
průměrná nezaměstnanost	7,10%	5,30%	4,40%	6,70%	7,30%	6,70%	7,00%
meziroční růst / pokles		-25,35%	-16,98%	52,27%	8,96%	-8,22%	4,48%

Inflace							
rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
průměrná roční inflace	2,50%	2,80%	6,30%	1,00%	1,50%	1,90%	3,30%
meziroční růst / pokles		12,00%	125,00%	-84,13%	50,00%	26,67%	73,68%

Zdroj: vlastní zpracování, 2013 [6] [10]

Společnost sleduje vývoj makroekonomických veličin, protože to může být vhodné pro další strategické rozhodování. HDP v ČR rostl do roku 2008, pak ale vlivem krize došlo k poklesu o -12,52 % v roce 2009. V roce 2010 dochází opět k růstu o +0,64 %. V následujícím roce je patrný opětovný nárůst o +8,84 %. V roce 2012 dochází poté ke snížení o -9,42 %, což je stejná situace, která nastala v roce 2009. Lze očekávat, že vývoj HDP bude kolísavý.[6]

Nezaměstnanost od roku 2009 roste. Zlom nastává, až v roce 2010, kdy nezaměstnanost vzrostla o +52,27 % a dosáhla tak hodnoty 7,30 %. V roce 2011 se nezaměstnanost snížila o -8,22 % na 6,70 %. Aktuální míra nezaměstnanosti je 8,40 %. V následujících letech bude mírně klesat, ale pravděpodobně nepoklesne pod 7,00 %. [6]

Roční míra inflace se během krize vyšplhala na 6,30 %, ale v současné době se pohybuje kolem 3 %.[6]

3.1.4 Sociologie, kultura

Společnost ACTHERM Servis a.s. patří mezi stabilní zaměstnavatele a proto se snaží působit solidně a příznivě pro své okolí. Pravidelně pořádají akce po své zaměstnance a obchodní partnery. Dále také zaměstnanci pořádají dětské dny a sbírky pro útulky.

3.1.5 Technologie

Technologie, která se využívá ve všech aspektech podnikání firmy ACTHERM servis a.s., se výrazně nemění. Potřebné technologie již společnost vlastní. Zda si firma pořídí nové stroje a technologie, záleží především na finanční situaci a strategických cílech.

3.1.6 Politika

Česká republika je demokratickým státem. Na podnik mají vliv expanzivní i restriktivní opatření vlády. Současná politická situace v České republice je nestabilní a to nesevřídčí podnikatelskému prostředí. Stále silněji se projevují snahy o snižování státního deficitu, což se může projevit také snahou zvyšovat příjmy do rozpočtu právě z podnikatelského sektoru. A to má za následek zvyšování daní a další poplatků spojených s podnikáním.

3.1.7 Ekologie

Firma, jakožto firma výrobní a realizační, může mít na své okolí vliv. Firma se musí řídit hygienickými normami, ekologickými normami, apod., které jsou kontrolovány. Jedná se zejména o hlučnost strojů, prašnost a bezpečnost práce. Společnosti vlastní normu ČSN EN ISO 14001:2005⁶, která je platná až do 31. 5. 2015.

3.2 Mezoprostředí

3.2.1 Konkurence v oboru

Společnost se prezentuje jako výrobce ocelových konstrukcí, větrných elektráren, plošin, žebříků a speciálních dílů energetických zařízení. Dále také revitalizují panelové domy. V České republice existuje plno firem podnikajících, proto jsem za hlavní konkurenty vybrala firmy, které podnikají v tom samém odvětví v chomutovském okrese. Hlavními konkurenty jsou tedy společnosti:

- MZK Chomutov s.r.o.

⁶ Viz. Příloha C: Norma ČSN EN ISO 14001:2005

- Blechtechnik Chomutov s.r.o.
- AGROservis Milan Beran.

Společnost MZK Chomutov s.r.o. se zabývá činností v oblastech kovovýroby, zámečnické a strojírenské výroby. Sídlí v Chomutově.

Společnost Blechtechnik Chomutov s.r.o. existuje krátkou dobu, vznikla v roce 2008 a účelem založení bylo zajistit cenově výhodnou výrobu svařovaného potrubí a kanálů. Zákazníci se nacházejí v ČR, ale i v Německu. Vzhledem k velkému množství kontaktů a hlavně existence zkušeného personálu sídlí společnost v Chomutově.

AGROservis Milan Beran je společnost, která se zabývá stavební, projekční a rekultivační činností, strojní výrobou a pronájmem stavebních strojů. Sídlí v Černovicích u Chomutova.

3.2.2 Potencionální noví konkurenti

Trhy, na kterých společnost ACTHERM servis a.s. působí, jsou volně přístupné. Příchod nových konkurentů je možný, jelikož společnost podniká na více trzích, které nemají žádné bariéry vstupu. Noví konkurenti mohou být z celé České republiky, proto se společnost snaží o prohloubení partnerských vztahů se svými zákazníky.

3.2.3 Dodavatelé

Společnost se snaží mít se svými dodavateli dobré vztahy. Pokud chce společnost zařadit nové dodavatele, konzultuje to se svými zákazníky, aby nedošlo k odmítnutí zhotovených produktů a služeb. Hlavně z toho důvodu, že společnost ACTHERM servis a.s. dbá na poskytování kvalitních produktů a služeb přesně podle přání svých klientů. Mezi nejdůležitějšími dodavateli je hlavně společnost ACTHERM strojírenství s.r.o., Dan Zrůstek DANAD, První Elektro a.s. nebo FinTherm Praha – KWH Pipe a.s.⁷ [2]

3.2.4 Zákazníci

Zákazníky jsou především energetické, stavební a strojírenské firmy, většinou z Ústeckého kraje. Mezi společnostmi a zákazníky panují obchodní vztahy B2B. Spolupráce probíhá tak, že zákazník osloví společnost ACTHERM servis a.s. se svými

⁷ Viz. Příloha D: Grafické rozložení dodavatelů

konkrétními požadavky. To, zda se zakázka uskuteční či ne, tak záleží na společné domluvě a možnostech společnosti. Dá se tedy říci, že se společnost orientuje především na zakázkovou výrobu. Zákazníci si cení hlavně kvalitní odvedené práce, vstřícnosti při řešení problémů, logistiky a dodávek.

Společnost disponuje certifikátem ČSN EN ISO 9001:2009⁸, který dokládá zavedení a používání systému managementu kvality v oboru montáže, servisu, oprav a údržby energetických a technologických zařízení a potrubních rozvodů včetně strojní výroby, provádění objektů pozemního stavitelství a inženýrských sítí, jejich opravy, rekonstrukce a demolice. Certifikát je platný do 31. 5. 2015.

Nejvýznamnějšími zákazníky jsou především společnosti ACTHERM spol. s r.o., Železářny Veselí s.r.o., TIMA spol. s r.o. nebo AGROMONT VIMPERK spol. s r.o.⁹
[2]

3.2.5 Substituční výrobky

Substitučních výrobků lze najít na českém trhu hodně. Rozdíl je v kvalitě, preciznosti, použitém materiálu, apod. Společnost se snaží o akvizici těch podniků, které by se hodily do jejich holdingu, tak aby mohla ovládnout větší část trhu. Snaží se tak poskytovat komplexní služby pro své klienty, kteří potom nemusí vyhledávat více firem.

3.2.6 Hodnocení externí analýzy

Pro hodnocení externí matice lze využít matici EFE (External Forces Evaluation). Tabulka je tvořena externími faktory, které jsou složeny ze stejného počtu hrozeb (T) a příležitostí (O).

⁸ Viz. Příloha E: Certifikát ČSN EN ISO 9001:2009 a ČSN EN ISO 3834 – 2:2006

⁹ Viz. Příloha F: Grafické rozložení odběratelů

Tab. 2: Hodnocení externí analýzy

Hrozby (T)	Váha	Stupnice vlivu	Vážený poměr
Konkurence na českém trhu s nižšími cenami	0,16	3	0,48
Nestabilní politická situace v ČR	0,02	2	0,04
Zvýšení daní pro právnické osoby	0,03	1	0,03
Ztráta významného dodavatele	0,19	3	0,57
Finanční problémy zákazníků	0,2	4	0,8
Příležitosti (O)			
Expanze podniku na zahraniční trh (Německo)	0,16	4	0,64
Nově vznikající společnosti	0,05	3	0,15
Zakázková výroba	0,01	1	0,01
Zlevnění cen materiálu	0,075	3	0,225
Postupné zastarávání tepelných izolací	0,105	2	0,21
Celkem	1	Celkový vážený průměr	3,155

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Celkový vážený průměr je roven 3,155, což značí, že podnikatelský záměr je velmi citlivý na externí prostředí.

3.3 Mikroprostředí

3.3.1 Management

Strategickým plánováním a záměry se zabývá nejvyšší představenstvo, resp. nejvyšší management. Společnost také plánuje na krátkodobé a střednědobé období. Toto plánování se zakládá na podnětech vedoucích pracovníků, které znají oddělení a umí přesně stanovit cíle na další období. Strategické řízení probíhá formou top-down. Management tvoří strategické plány, které jsou předávány postupně do nižších úrovní řízení. Samozřejmě vše probíhá na základě diskuse s vedoucími středisek.

3.3.2 Motivace, personální politika

Motivování zaměstnanců probíhá zejména na základě mzdového a platového ohodnocení. Společnost také motivuje za pomoci osobního rozvoje a vzdělání svých zaměstnanců. Poskytuje další benefity v podobě příspěvků na kulturu, sport a další výhody plynoucí ze zaměstnaneckého poměru.

3.3.3 Marketing

Společnost spoléhá na svou dobrou pověst a na reference od svých zákazníků. Pro ty jsou určené také internetové stránky <http://www.acthermservis.cz/>, které však nejsou zcela kompletní a profesionálně zpracované. Potencionální zákazníci zde mohou najít rozsáhlou fotogalerii a potřebné kontakty. Internetové stránky jsou však slabým článkem.

Společnost se též stará o různé promo akce, kam zve své stávající klienty, aby s nimi prohloubila vztahy. Sponzoruje různé akce, kterých se účastní i jejich zaměstnanci.

3.3.4 Výroba

ACTHERM servis a.s. vlastní sídlo firmy v Chomutově, které zahrnuje několik výrobních hal se středisky, kde zhotovují komponenty pro finální realizaci zakázky, která se odehrává v místě určení zákazníkem.

Společnost dbá na kvalitu, a proto zavedla systém managementu kvality ČSN EN ISO 9001:2009 a ČSN EN ISO 3834 – 2:2006¹⁰ v oboru montáže, servisu, oprav a údržby energetických a technologických zařízení a potrubních rozvodů včetně strojní výroby, provádění objektů pozemního stavitelství a inženýrských sítí, jejich opravy, rekonstrukce a demolice. Certifikát je platný do 2. 6. 2014 a firma bude usilovat o jeho znovuoobnovení.

3.3.5 Informační systémy

Nabídka systémů, které společnost využívá je široká. To je důvod k tomu zaměstnávat vzdělané lidi, kteří těmto systémům rozumí a umí vybrat ten správný pro firmu s ohledem na náklady a složitost ovládní.

V současnosti je používán program SAP pro správu účetnictví, faktur, bankovních operací, apod. Dále využívá program SolidWorks, který využívají převážně technici.

¹⁰ Viz. Příloha E: Certifikát ČSN EN ISO 9001:2009 a ČSN EN ISO 3834 – 2:2006

3.3.6 Finance a účetnictví

Společnost ACTHERM servise a.s. si vede účetnictví sama. Součástí účetní závěrky je rozvaha¹¹, výkaz zisku¹² a ztrát a přehled cash-flow. V současné době má společnost pouze krátkodobé bankovní úvěry. V minulých letech nedocházelo k rozdělení zisku mezi akcionáře, zisk zůstával nerozdělený v podniku a sloužil ke krytí ztrát. Další závěry budou uvedeny na základě následující finanční analýzy. Finanční analýza podniku byla zpracována na základě účetních závěrek podniku od roku 2010 do roku 2012. Analýza byla provedena především pomocí poměrových ukazatelů a jednoho rozdílové ukazatele. Poměrovými ukazateli byla hodnocena likvidita, zadluženost, rentabilita a ČPK.

➤ Ukazatele likvidity

Tab. 3: Ukazatele likvidita

Ukazatele likvidity	2010	2011	2012
Běžná likvidita	1,147	1,413	1,765
Pohotová likvidita	1,126	1,331	1,609
Okamžitá likvidita	0,269	0,043	0,063

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Běžná likvidita v čase stoupá. Postupné zvyšování likvidity způsobuje zhoršení výkonnosti a to má za následek zhoršení ziskovosti firmy. Hodnota běžné likvidity v oboru se pohybuje 1,67 [13], což znamená, že hodnota běžné likvidity podniku je na skoro stejné úrovni.

Hodnoty naměřené pro společnost ACTHERM servis a.s. se nacházejí nad stanoveným optimálním intervalem i nad průměrnou oborovou hodnotou, která je 1,03.[13] Ukazatel pohotové likvidity má dlouhodobě rostoucí trend.

V rámci oboru dosahoval ukazatel okamžité likvidity hodnoty 0,24.[13] Hodnoty naměřené pro společnost ACTHERM servis a.s. se nacházejí pod optimální hraniční hodnotou z důvodu poklesu krátkodobých závazků.

¹¹ Viz. Příloha G: Zkrácená rozvaha za roky 2010, 2011, 2012 (v tis. Kč)

¹² Viz. Příloha H: Zkrácený VZZ za roky 2010, 2011, 2012 (v tis. Kč)

➤ Ukazatele rentability

Tab. 4: Ukazatele rentability

Ukazatele rentability	2010	2011	2012
ROA	7,58%	12,09%	5,04%
ROE	37,48%	24,98%	8,88%
ROS	7,76%	9,64%	9,59%

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Pro ukazatele rentability (ROA) obecně platí, že čím vyšší je jejich hodnota, tím pro zvolený subjekt lépe. Není zde stanovená žádná konkrétní optimální hranice, kterou by měla sledová firma splňovat. Obecně se dá říci, že je pro ni optimální, pokud jsou sledované hodnoty v čase rostoucí. Rentabilita aktiv společnosti byla v roce 2012 5,04%, což je hodnota nacházející se pod oborovým průměrem, který je 8,33%. [13]

Ukazatel rentability vlastního kapitálu je důležitý především pro vlastníky společnosti. Vlastníci dle tohoto ukazatele vyhodnocují, zda jejich kapitál generuje dostatečný výnos s ohledem na riziko, které jim jejich investice přináší. V roce 2012 dosahoval tento ukazatel v rámci oboru hodnoty 49 %.[13] Naměřené výsledky ukazatele pro společnost ACTHERM servis a.s. jsou klesající. Obecně lze říci, že se pohybují hluboko pod oborovým průměrem, což je způsobeno skutečností, že vlastní kapitál dosahuje malých hodnot.

V případě společnosti ACTHERM servis a.s. je tímto ukazatelem měřena provozní zisková marže, jelikož v čitateli ukazatele je používán zisk po zdanění. Tímto ukazatelem si firma zjišťuje, jaký velký zisk obdrží z 1 Kč tržeb před odvedením daní a zaplacením úroků. Oborová hodnota ukazatele za rok 2012 činí 1,18 %.[13] Společnost ACTHERM servis a.s. tak dosahuje vyšších hodnot, než jaký je oborový průměr.

➤ Ostatní ukazatele

Tab. 5: Ostatní ukazatele

Ostatní ukazatele	2010	2011	2012
Celková zadluženost	83,85%	63,51%	58,83%
ČPK	33 607	21 382	32 168

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Oborová hodnota ukazatele dosahovala v roce 2012 lehce přes 40 %.[13] Odborná literatura doporučuje (Hrdý M., Horová M., 2009), aby se hodnoty tohoto ukazatele pohybovaly pod úrovní 50 %. V případě společnosti ACTHERM servis a.s. se hodnota

ukazatele osciluje okolo 50 %. Společnost je optimálně zadlužená. Cizí zdroje společnosti tvoří především její dlouhodobé závazky. V předešlých letech byla situace obdobná a nedá se očekávat, že by se stávající trend v nejbližším časovém výhledu výrazně změnil.

Jediným rozdílovým ukazatelem, uvedeným v této analýze, je čistý pracovní kapitál (ČPK), který sleduje rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky společnosti. Vzniklý rozdíl představuje tu část aktiv krytých dlouhodobými zdroji společnosti, které by z jejího pohledu měly být relativně volným kapitálem sloužícím k zajištění hospodářské činnosti podniku. Ve sledovaném období se hodnota ukazatele pravidelně každoročně zvyšuje.

3.4 Hodnocení interní analýzy

Pro hodnocení externí matice lze využít matici IFE (Internal Forces Evaluation). Tabulka je tvořena interními faktory, které jsou složeny ze stejného počtu silných (S) a slabých (W) stránek.

Tab. 6: Hodnocení interní analýzy

Silné stránky (S)	Váha	Stupnice vlivu	Vážený poměr
Kvalitní služby	0,2	4	0,8
Dobré reference u zákazníků	0,11	3	0,33
Implementace motivačního programu	0,14	3	0,42
Efektivní využití zásob	0,1	2	0,2
Technická vybavenost	0,06	3	0,18
Slabé stránky (W)			
Nízká rentabilita	0,03	2	0,06
Slabé internetové stránky	0,05	3	0,15
Nízká úroveň plánování	0,2	3	0,6
Zvýšení doby obratu zásob	0,05	2	0,1
Zvýšení ČPK	0,06	1	0,06
Celkem	1	Celkový vážený průměr	2,9

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Celkový vážený průměr je roven 2,9, což značí, že podnikatelský záměr je středně závislý na interní pozici společnosti.

4. Strategická analýza

„Strategiemi se označují rozhodující akce, které hodlá organizace v plánovaném období podniknout pro naplnění strategických cílů. ... Tvorba variant strategie, jejich vyhodnocování a výběr nejvhodnějších variant pro zpracování strategického plánu jsou úzce spojeny s hodnotovým řízením firem.“ [14, s. 27]

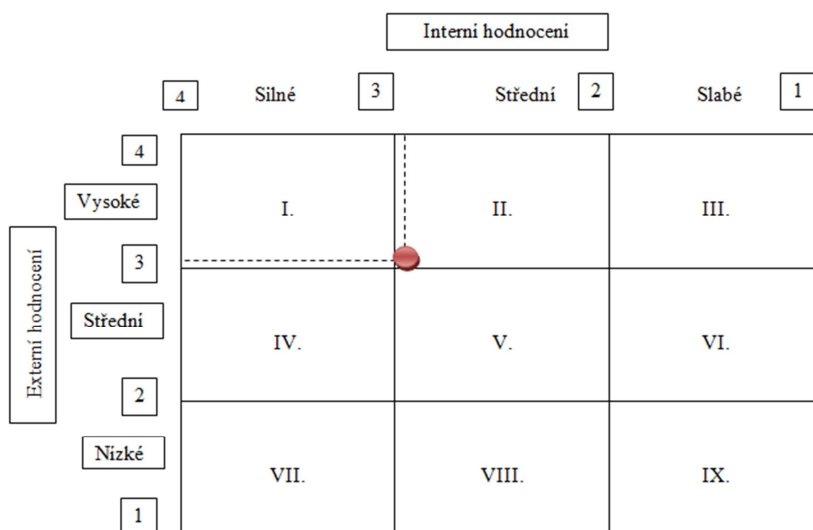
Kapitola obsahuje strategickou analýzu kapitol 2 a 3, na jejímž základě bude určena varianta strategie společnosti. Tato strategie bude vybrána pomocí dvou matic IE a TOWS.

4.1 Matice IE

Jedná se o matici hodnocení interních a externích faktorů. Používá se především ke stanovení vhodné strategie na základě matic externí a interní analýzy, které byly charakterizovány v analýze prostředí. V matici IE je na ose X zaneseno hodnocení interní a na ose Y je zobrazeno hodnocení externí. [14]

Hodnocení matice EFE = 3,155

Hodnocení matice IFE = 2,9



Obr. 3: Matice IE

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Ze SWOT analýzy, kde byly vypočteny hodnoty IFE a EFE, vyplývá, že pro firmu je nejdůležitější kvadrant II. Společnost by se měla vydat cestou agresivní strategie a nadále rozvíjet svou pozici na trhu, zefektivňovat výrobu kvalitních výrobků a penetrovat na stávajícím trhu. U externího hodnocení se firma nachází v kvadrantu I., což je oblast, která doporučuje stavět a zajišťovat růst. Tedy, s ohledem na makroprostředí a mezoprostředí, by měla společnost podniknout kroky k tomu, aby i nadále rostla nebo například uskutečnila nějakou formu akvizice. U interního hodnocení se hodnota blíží části I., kde se doporučuje taktéž strategie rozvoje a růstu.

4.2 Matice TOWS

Matice zkoumá příležitosti, hrozby silné a slabé stránky společnosti, které byly zjištěny v předchozích kapitolách, a jejím cílem je nalézt vzájemný vliv externích a interních faktorů. [14]

Tab. 7: Matice TOWS

Matice TOWS	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
	Kvalitní služby	Nízká rentabilita
	Dobré reference u zákazníků	Slabé internetové stránky
	Implementace motivačního programu	Nízká úroveň plánování
	Efektivní využití zásob	Zvýšení doby obratu zásob
	Technická vybavenost	Zvýšení ČPK
	Příležitosti (O)	Strategie SO
Expanze podniku na zahraniční trh (Německo)	Využití S na aplikovaných O.	Překonat W při sdílení O.
Nově vznikající odběratelské společnosti	Ofenzivní přístup.	Opatrný přístup.
Zakázková výroba	Využití kvality služeb a produktů a vhodné propagace k přilákání nových zákazníků	Překonání ztížených možností získání zaměstnanců, zlepšení plánování a nákup SW
Zlevnění cen materiálu		
Postupné zastarávání tepelných izolací		
Hrozby (T)	Strategie ST	Strategie WT
Konkurence na českém trhu s nižšími cenami	Využití S a vyhnout se T.	Minim. W a vyhýbat se T.
Nestabilní politická situace v ČR	Ukázat sílu a unikat nebezpečí.	Ustupovat, kompromisy.
Zvýšení daní pro právnické osoby	Využívat kvality služeb a zkušeností v boji s konkurencí.	Snižovat náklady, snažit se o konkurenceschopnost.
Ztráta významného dodavatele		
Finanční problémy zákazníků		

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Strategie TS (mini-maxi): I když je trh s poskytováním energetických, stavebních a strojírenských služeb nasycen, společnost ACTHERM servis a.s. zde má dlouhodobé zkušenosti a poskytuje své produkty a služby vysoké kvality. To je také cesta, pomocí které si může získat nové stálé zákazníky. Díky vysoké kvalitě služeb a orientaci na zákazníky zaujala na trhu stabilní postavení, které může ještě penetrací na trhu dále podpořit a rozvíjet. Hrozbou je změna legislativy v oblasti výroby, té se snaží společnost předcházet sledováním nových trendů, technologií a ekologických norem.

5. Konkretizace cílů podle BSC

Pomocí této metodiky dochází k transformaci strategické vize a cílů do čtyř perspektiv – finanční, zákaznická, interní procesy a interní potenciál. Strategický plán je tak rozpracován do akcí a aktivit. V konečném důsledku potom BSC pomáhá plánovaně zvýšit výkonnosti podniku. [15]

Hlavním cílem této kapitoly je konkretizace strategických cílů společnosti a souhrn strategických akcí BSC, které vedou k naplnění těchto cílů. Z této kapitoly také vyplývají cíle pro personální oddělení.

Tab. 8: Strategické cíle a akce podniku

	Strategické cíle	Měřítko	Cílová hodnota	Strategická akce
Finanční perspektiva	Zvýšit provozní VH	ROA	o 3 % více	Zvýšení výnosů, snížení nákladů
	Snížení nákladů	[%]	o 5 % nižší	Úspora provozních nákladů
Zákaznická perspektiva	Zvýšit počet zakázek	Počet uzavřených zakázek	o 2 % více	Budování konkurenčních výhod
	Zvýšit podíl stálých zákazníků	Počet uzavřených smluv SZ	o 5 % více	Realizovat hodnocení spokojenosti
	Zintenzivnit akvizici nových klientů	Počet uzavřených smluv NZ	o 2 % více	Prezentace kvalitně odvedené práce a kvalitních výrobků na veletrzích
Interní procesy	Pořízení stroje	Počet nových strojů	o 2 více	Nákup stroje
	Udržení certifikátu ČSN OHSAS 18001 – 2008	Udržení/ Neudržení	Udržení	Dodržování BOZP
	Snížení zmetkovitosti	Počet zmetků/den	o 10 % méně	Zefektivnit výrobní proces

	Zvýšení kvality produktů	Počet nekvalitních výrobků/den	o 8 % více	Zpřísnit vstupní a výstupní kontroly
	Udržení ČSN EN ISO 9001:2009	Udržení/ Neudržení	Udržení	Sledování kvality výrobků

Interní potenciál	Zlepšit motivační program	Počet nových motivačních nástrojů	o 2 více	Změna motivačního programu
	Školení zaměstnanců	Počet absolvovaných školení	o 2 více	Vytvořit plán školení a vzdělávání
	Posílení pracovního týmu	Počet přijatých zaměstnanců	o 1 více	Přijetí nového zaměstnance

Zdroj: vlastní zpracování, 2013 [15]

5.1 Cíle personálního útvaru vycházející z BSC

Cíle personálního útvaru korespondují se strategickými cíli společnosti. ACTHERM servis a.s. si jako své cíle pro období 2014 až 2016 vytyčila tyto cíle:

- Realizovat plán vzdělávání zaměstnanců
- Rozvinout motivační program společnosti
- Zefektivnit interní komunikaci mezi středisky
- Udržet certifikát ČSN OHSAS 18001 – 2008¹³

¹³ Viz Příloha I: Certifikát ČSN OHSAS 18001 – 2008

6. Analýza interních procesů se zaměřením na lidský kapitál

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“ [4, s. 27]

V této části je potřeba analyzovat interní procesy se zaměřením na lidské zdroje, aby bylo možné zhodnotit připravenost lidského kapitálu ve společnosti. Následující text byl sepsán na základě strukturovaného rozhovoru s personalistkou společnosti ACTHERM servis a.s., slečnou Kateřinou Kolářovou. Úvod je věnován charakteristice personálního oddělení ve společnosti. Následuje seznámení s hlavními procesy, které zde probíhají, a hodnocením dotazníků, které byly vyhotoveny řídicími pracovníky společnosti. Kapitola je zakončena stručným shrnutím silných a slabých stránek těchto procesů.

6.1 Personální oddělení ACTHERM servis a.s.

Společnost vytvořila personální útvar hlavně kvůli zajištění personální administrativy a jako nástroj pro řízení a vedení lidí. Jeho úroveň ovlivňuje hlavně získávání zaměstnanců, jejich pracovní spokojenost a motivaci k další práci. [8] Dobrá kapitálová připravenost pomáhá zlepšovat konkurenceschopnost podniku a dokazuje, že lidské zdroje jsou klíčovým aspektem pro úspěšné naplňování cílů celé organizace. [16]

Personální útvar společnosti Actherm servis a.s. je součástí finančního oddělení. Podnik má pouze jednu personalistku, která je přímo odpovědná finanční ředitelce. Finanční ředitelka vykonává operativní činnost ve vztahu ke svým podřízeným. Společnost nevidí důvod k tomu zaměstnávat více personalistů. Personální služby jsou zajištěny z části vlastní personalistkou a z části outsourcingem, např. při vzdělávání a školení zaměstnanců.

Personální útvar zajišťuje tyto činnosti:

- Personální plánování
- Získávání a výběr zaměstnanců
- Hodnocení zaměstnanců
- Odměňování zaměstnanců
- Ukončování pracovních procesů

- Vzdělávání, školení a rozvoj zaměstnanců
- BOZP
- Péče o zaměstnance
- Kooperace s úřady (např. Finanční úřad v Chomutově, ÚP Chomutov, OSSZ Chomutov)
- Dodržování zákoníku práce
- Monitoring a reporting

Personální a mzdové oddělení společnosti ACTHERM servis a.s. je spoluzodpovědné za chod organizace v oblasti práce a pracovních vztahů. Personalista organizuje prvotní zaškolení zaměstnanců, pomáhá organizovat zvyšování kvalifikace a pořádání školení, vybírá vhodné zaměstnance, uzavírá pracovní smlouvy a jiné pracovní právní vztahy, připravuje a měsíčně zpracovává mzdy pro celou organizaci, kontroluje platby za pojištění a jiných položek placených z mezd zaměstnanců, zpracovává hodnocení zaměstnanců, stará se o benefity pro zaměstnance. Dále má také na starosti vedení agendy zaměstnanců, zpracovává podklady pro mzdové účetnictví či spolupracuje s finančním oddělením při zpracování účetních závěrek.

6.2 Struktura zaměstnanců

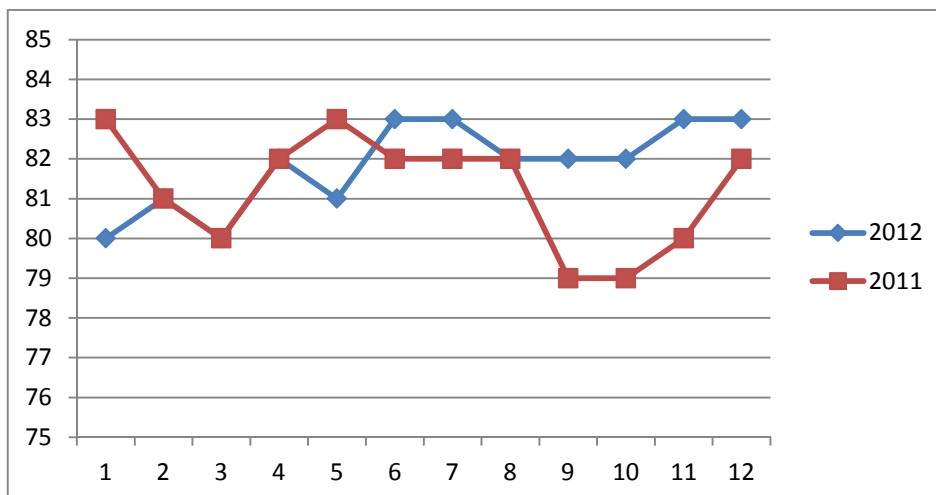
6.2.1 Počet zaměstnanců v letech 2011 a 2012 po měsících

Společnost se snaží udržovat počet svých zaměstnanců na stejné úrovni. V současné době zaměstnává celkem 83 pracovníků a z toho 8 řídicích pracovníků. V následující tabulce a grafu lze najít přesné záznamy o zaměstnanosti ve společnosti za poslední dva roky. [2]

Tab. 9: Počet zaměstnanců v letech 2011 a 2012

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2012	80	81	80	82	81	83	83	82	82	82	83	83
2011	83	81	80	82	83	82	82	82	79	79	80	82

Zdroj, vlastní zpracování, 2013 [2]

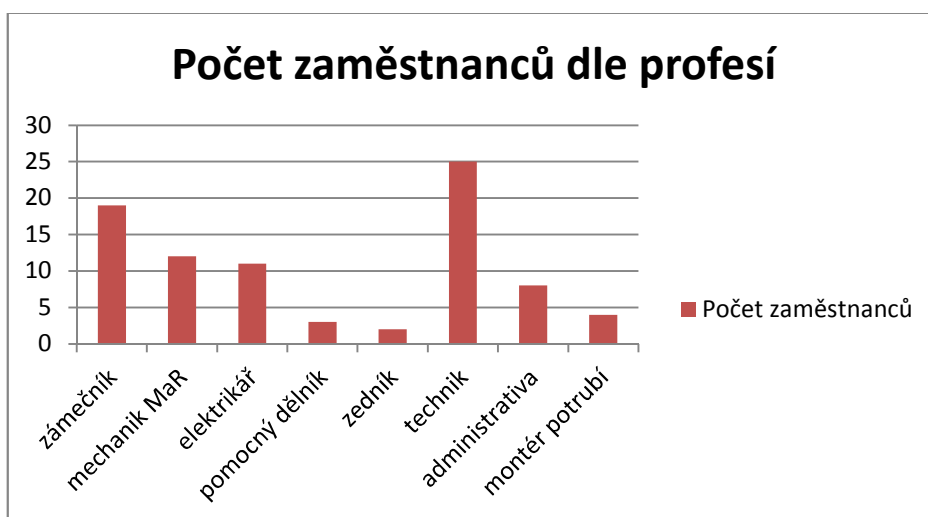


Obr. 4: Graf počtu zaměstnanců v letech 2011 a 2012

Zdroj: vlastní zpracování, 2013 [2]

6.2.2 Počet zaměstnanců podle profesí

Zaměstnance lze klasifikovat i pomocí jejich profesí. Společnost si vede záznamy a grafy, kolik má zaměstnanců a které zastávají funkce, což lze vidět na dalším grafu. Nejvíce zaměstnanců zaměstnává jako techniky, celkem 25. Další početnou skupinou jsou zámečníci, kterých má společnost celkem 19. Mechaniků MaRT je ve společnosti 12, potom 11 elektrikářů, 4 montéři potrubí, 3 pomocní dělníci, 2 zedníci. Společnost má také 8 řídicích pracovníků, mezi které patří ředitelé a vedoucí středisek. [2]

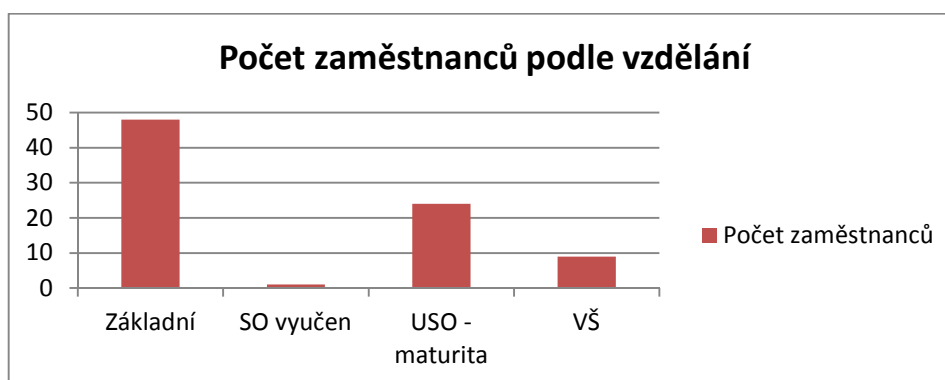


Obr. 5: Počet zaměstnanců podle profesí

Zdroj: vlastní zpracování, 2013 [2]

6.2.3 Počet zaměstnanců podle vzdělání

Se strukturou zaměstnanců je úzce spjato i jejich dosažené vzdělání. V roce 2012 společnost zaměstnávala 48 zaměstnanců, kteří mají vzdělání pouze základní, poté převládají zaměstnanci s absolvovaným úplným středním odborným vzděláním s maturitou, kterých je 24. Pouze 1 zaměstnanec má střední odborné učiliště bez maturity a 9 zaměstnanců má absolvováno vysokou školu. Vše lze vyčíst z následujícího grafu. [2]

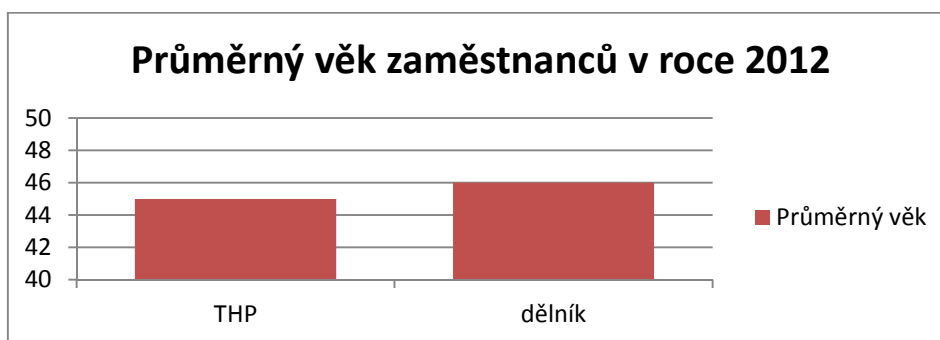


Obr. 6: Počet zaměstnanců podle vzdělání

Zdroj: vlastní zpracování, 2013 [2]

6.2.4 Průměrný věk zaměstnanců v roce 2012

Strukturu zaměstnanců lze posuzovat i podle jejich věku. V níže uvedeném grafu lze najít údaje za uplynulých pět let. Graf je rozdělen na pracovníky THP a dělníky a je zkoumán jejich průměrný věk. V roce 2012 byl průměrný věk u dělníků 46 let a u pracovníků THP 45 let, což může představovat budoucí problém v zaměstnanosti, až tito pracovníci dosáhnou důchodového věku. V průběhu let se průměrný věk zaměstnanců nijak dramaticky neměnil. [2]



Obr. 7: Průměrný věk zaměstnanců v roce 2012

Zdroj: vlastní zpracování, 2013 [2]

6.3 Personální plánování

Plánování v personální rovině se snaží shromažďovat a používat informace o zaměstnancích, na jejichž základě dochází k rozhodování o alokaci zdrojů mezi personální činnosti společnosti. [11] [5]

„Personální plánování stanovuje potřebu lidí k dosažení cílů organizace.“ [11, s. 73]

Společnost ACTHERM servis a.s. si dala za cíl zvýšit provozní zisk a potažmo i tržby. Proto musí zvýšit jak produkci, tak i objem prodeje. K tomu bude však zapotřebí nových pracovních sil. Firma má také v plánu zlepšovat kvalitu svých výrobků, předcházet zmetkovitosti a nákup nových strojů a technologií. Vzhledem k těmto cílům je důležité plánování rozvoje zaměstnanců v oblasti práce se stroji a moderními technologiemi a postupy. Aby se zvýšil odbyt produktů a služeb, bude potřeba zajistit školení vedoucích pracovníků v oblasti obchodu prodeje.

Plánování lidských zdrojů se odvíjí především od tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb. Plánovací období se uvažuje jeden rok. Plány jsou sestavovány pro jednotlivá střediska a vznikají ve spolupráci s vedením společnosti. Personální a mzdová účetní sestavuje rozpočet pro personální oddělení. Tento rozpočet zahrnuje hlavně mzdové náklady, sociální náklady, odměny členům orgánů a platby za sociální a zdravotní pojištění.

Silnou stránkou je osoba personalistky, která má přehled o všech zaměstnancích v podniku. Slabou stránkou je nízká úroveň plánování a řízení lidských zdrojů.

6.4 Získávání nových zaměstnanců

Získávání nových zaměstnanců je klíčovou personální činností. Proto je důležité dbát na výběr těch správných zaměstnanců, kteří přidanou hodnotu podniku. Zaměstnanecká základna zajišťuje naplnění cílů společnosti a příchod nových kvalitních pracovníků k tomu velmi přispívá. [11]

V souladu s cíli společnosti bude zapotřebí najmout novou, kvalitní pracovní sílu. Hlavním kritériem pro získávání nových zaměstnanců je výběr těch uchazečů, kteří nějakým způsobem přispějí svou činností k dosažení cílů společnosti.

Získávání a výběr nových zaměstnanců z uchazečů zajišťuje slečna Kateřina Kolářová, což je hlavní personalistka společnosti. Požadavky na nového zaměstnance si vždy určuje vedoucí pracovník, který nového zaměstnance shání. K inzerci se využívají především tiskopisy, webové stránky společnosti, inzerce ÚP nebo se tato informace sdělí zaměstnancům, aby mohli doporučit své známé.

Společnost nemá unifikovaný vzor pro pohovory. Výběr ve společnosti ACTHERM servis a.s. začíná tím, že každý uchazeč o zaměstnání zašle svůj životopis nebo ho nechá v recepci společnosti. Následně vedoucí pracovník s personalistkou projde životopisy a vybere ty uchazeče, kteří splňují podmínky pro přijetí a kteří by se na dané místo mohli nejlépe hodit. Následuje výběrový pohovor s vybranými uchazeči. Většinou je jednokolový. Pohovor vede buď personalista, nebo vedoucí pracovník. Málokdy se stane, že se pohovoru zúčastní oba dva. Pokud se vedoucí pracovník nestíhá dostavit na pohovor, pověří personalistku, aby ho vedla. Ta se potom musí narychlo seznámit se životopisem a zjistit si veškeré informace. Pokud si vybere nového zaměstnance sám vedoucí pracovník, pak ho přivede na personální oddělení a personalistka zařídí pouze papírování.

Požadavky na dělnické pozice se v průběhu času zmírnily. Dříve se požadovalo, aby měl dělník alespoň vyučení v oboru s minimálně pětiletou praxí. Dnes se životopisy hodnotí individuálně a zkoumá se každý jednotlivec. Společnost má totiž zkušenosti s tím, že někteří lidé si neumí vytvořit životopis, ale jsou schopní a pro společnost přínosní. Proto je 90 % nově přijatých životopisů předáváno dál a zbylých 10 % se dá do zamítnutých žádostí.

Požadavky na THP pozice zůstávají stejné. Požaduje se minimálně střední vzdělání s maturitou a samozřejmostí je i praxe v oboru. Součástí výběrového řízení THP je též testování uchazečů, které je orientováno jak na zjištění znalostí, tak na psychologické testy (např. jak by zaměstnanec zapadl do kolektivu nebo jestli je týmový hráč). Ke konečnému přijetí dochází na základě rozhodnutí vedoucího pracovníka.

Silnou stránkou je především individuální přístup ke každému uchazeči. Jak již bylo zmíněno ve třetím odstavci, společnost nemá jednotný model pro vedení rozhovorů. Každý životopis tak může být přezkoumán zvlášť a tím pádem se minimalizují chyby,

kteře mohou vzniknout vybráním nevhodného uchazeče. Slabou stránkou je nefunkční informační kanál mezi personalistkou a vedoucím pracovníkem, který potřebuje nového zaměstnance. Mnohdy se stává, že musí vedoucí pracovník narychlo odjet na stavbu a nemůže se tak zúčastnit pohovoru. Proto předá životopis personalistce, která se musí v rychlosti připravit na pohovor a zjistit si sama všechny potřebné informace (např. zda už uchazeč probíral s vedoucím pracovníkem náplň práce, apod.). Vznikají tak nepříjemné chvíle, které mohou odradit uchazeče, protože vidí neinformovanost personalistky.

6.5 Adaptace zaměstnanců

„Řízená adaptace znamená systematickou orientaci a formalizované začlenění nového zaměstnance, popř. i externího spolupracovníka, do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace.“ [8, s. 143]

Každý nový zaměstnanec musí podstoupit vstupní lékařskou prohlídku, vyplnit nástupní formuláře, projít školením BOZP a podepsat pracovní smlouvu. Informace a pracovní pomůcky dostává zaměstnanec od personalistky nebo od pracovnice, která provádí BOZP.

Adaptace nového zaměstnance je individuální, jelikož má společnost více pracovišť, středisek a dceřiných společností. U THP pracovníků by měla adaptace probíhat následovně. Vedoucí pracovník nového zaměstnance provede po budově, seznámí ho s kolegy a ukáže mu, kde najde všechno potřebné. Ne vždy však je tento proces proveditelný. V 70 % případů však provádí adaptaci nového zaměstnance personalistka. Někdy dojde i k situaci, kdy je nový pracovník zaškolen a ihned odjíždí na stavbu. U dělnických pozic je nový zaměstnanec předán vedoucímu pracovníkovi, který ho provede po dílně a představí kolegům. Popřípadě ho předá přímo mistrovi. Pokud v daném středisku nejsou mistři, dostane ho na starost stálý zaměstnanec, který ho zaučí.

Výhodou je opět individuální přístup a flexibilita zaměstnanců. Nevýhodou může být nedodržování modelu pro adaptaci zaměstnanců. Ve firmě sice existují určité modely, jak by adaptace měla probíhat, ale skoro ve všech případech se podle něj nepostupuje, protože to neumožňuje daná situace v podniku

6.6 Hodnocení zaměstnanců

„Hodnocení práce má pro řízení odměňování mimořádný význam. Poskytuje základnu pro to, aby byla peněžní odměna spravedlivá, a hraje významnou roli jako nástroj naplňování zásady, že za stejnou práci má být stejná odměna.“ [4, s. 541]

Ve společnosti ACTHERM servis, a.s. se provádí pravidelné hodnocení zaměstnanců. Hodnocení se koná jednou za rok a společnost k tomu využívá především hodnotící dotazník a rozhovor.

Hodnotící dotazník obsahuje především kritéria jako plnění norem, chybovost, dodržování pracovní doby, manuální zručnost, kvalifikace, směnnost, praxe, ochota a flexibilita, kvalita, znalosti v oboru, dodržování pořádku a úklid pracoviště či pracovní přínos. Dotazník vyhodnocuje vedoucí pracovník.

Každý pracovník také každoročně absolvuje neformální rozhovor se svým nadřízeným, kde probírají, zda je pracovník spokojen se svou prací nebo jestli nemá nějaké návrhy pro zlepšení, např. pracovního prostředí. Pokud by byl se zaměstnancem problém, vedoucí pracovník s ním danou záležitost zkonzultuje a domluví se na následném postupu.

Výhodou je, že má společnost přehled o pracovní výkonnosti svých zaměstnanců a zná jejich možnosti. Nevýhodou může být nejednotnost systému hodnocení, protože se opět praktikuje individuální přístup.

6.7 Odměňování zaměstnanců

„Řízení odměňování uplatňuje přístup „celkové odměny“, který zdůrazňuje význam uznávání všech aspektů odměny jako soudržného celku provázaného s ostatními iniciativami řízení lidských zdrojů zaměřených na motivaci, oddanost, angažovanost a rozvoj pracovníků.“ [4, s. 21]

Společnost se snaží své zaměstnance odměňovat adekvátně vzhledem k tomu, jak plní své povinnosti. Vedení si uvědomuje, že každý zaměstnanec je pro společnost přínosný a podle toho volí platové ohodnocení. Vedoucí pracovník odměňuje práci zaměstnance hlavně podle stavu zakázek v průběhu celého roku.

Plat se skládá ze dvou složek:

- **Pevná složka** – základní mzda, která je fixní.
- **Pohyblivá složka** – navrhuje vedoucí pracovník na základě spokojenosti s prací zaměstnance. Zde se mohou promítat hlavně malusy, které vznikají například poškozením pracovních nástrojů, apod.

Z následující tabulky lze vyčíst osobní náklady, které společnosti vznikly za období 2011 a 2012. Zahrnují mzdové náklady, náklady na sociální a zdravotní pojištění, odměny členům orgánů a sociální náklady. Je patrné, že se náklady oproti roku 2011 zvedly, a to hlavně z toho důvodu, že společnost přišla o 3 zaměstnance a zvyšovala platy, což bylo součástí motivačního programu. [2]

Tab. 10: Osobní náklady v roce 2012

Osobní náklady (v tis. Kč)	2012		2011	
	Celkem	Z toho řídící	Celkem	Z toho řídící
Mzdové náklady	23 743	4 454	22 805	4 091
SZP	8 026	1 620	7 618	1 547
Odměny členům orgánů	72	36	72	36
Sociální náklady	883	95	885	95
OS celkem	32 724	6 205	31 380	5 769

Zdroj: vlastní zpracování, 2013 [2]

Silnou stránkou jsou především třísložkové tarifní mzdové třídy, které se mohou měnit na základě pracovních schopností jednotlivého pracovníka. Společnost tak může své zaměstnance více motivovat k lepšímu výkonu. Slabou stránkou může být možná nespravedlnost ze strany vedoucího pracovníka, který nechce dát odměny zaměstnanci. Je zde velká možnost pracovní šikany.

6.8 Motivační program

„Teorie motivace je v podstatě hypotetická konstrukce charakterizující cíl a příčiny lidského jednání.“ [8, s. 161]

Motivační program společnost buduje a neustále se ho snaží vylepšit, aby motivovala své zaměstnance k vyššímu pracovnímu výkonu. Společnost využívá motivačních nástrojů jak peněžních tak nepeněžních.

Do peněžních motivačních nástrojů lze zahrnout mzdu, která je zaměstnancům vyplácena, osobní platové ohodnocení, výkonnostní prémie, odměny ze zisku či stravenky. Zaměstnanci mají možnost získat prémii 300 Kč za 100% docházku (pokud nebyla nemoc, neomluvená absence, neplacená dovolená nebo ošetřování) v daném měsíci. Pokud zaměstnanec nemá absenci celé čtvrtletí, dostane k předchozí prémii ještě 500 Kč. Pokud je to celé pololetí, dostane navíc 2000 Kč. A jedná-li se o celý rok bez absence, dostane prémii 5000 Kč. V prosincové výplatě si tak může zaměstnanec přijít až o 5800 Kč navíc.

Dále společnost nabízí stravenky v hodnotě 70 Kč pro všechny zaměstnance, příspěvek na penzijní připojištění ve výši 300 Kč, příspěvek na pojistku odpovědnosti za škodu ve výši poloviny z roční platby, max. však 400 Kč. THP pracovníci mohou používat služební mobilní telefony. Pokud nějaký zaměstnanec používá soukromý mobilní telefon, dostává příspěvek na telefon. Pokud někteří THP pracují z domova, pak dostávají příspěvek na internet.

Co se týče nepeněžních motivačních nástrojů, někteří vedoucí pracovníci mohou užívat služební vozidla k soukromým účelům. Zaměstnanci mají také možnost půjčit si nářadí domů po domluvě a souhlasu vedoucího pracovníka.

Silnou stránkou motivačního programu je jeho různorodost. Nabízí benefity pro všechny zaměstnance. Z dřívějších analýz vyplynulo, že největší motivací pro zaměstnance jsou finanční odměny a benefity. Proto se společnost snaží cílit hlavně na tuto formu motivace. Slabou stránkou jsou nepeněžní benefity. Společnost by měla posílit tuto formu motivačních nástrojů, např. pomocí dovolené navíc, vzdělávání, firemních večírků, zdravotních balíčků, podnikových rekreací nebo proplacení pravidelných kontrol u doktora.

6.9 Školení a vzdělávání

„Má-li se firmám v dnešním světě dařit, musejí být ochotné učit se ... Proto si úspěšný podnik je vědom potřeby neustálého zlepšování a hledá možnosti co nejlepšího sebeprosazení.“ [17, s. 18]

Plány školení a vzdělávání se stanovují rok dopředu a náklady na ně jsou zakomponovány do finančních plánů společnosti.

Ve svých strategických cílech si společnost vytyčila nákup nového CNC stroje. Se splněním tohoto cíle souvisí i splnění stanoveného personálního cíle. Tento cíl zní: „Podpořit vzdělávání, školení a rozvoj zaměstnanců – zajištění alespoň 1 školícího kurzu“. Společnost vlastnila doposud starší typ CNC stroje, který se rozhodla vyměnit za nový. Proto je nutné, aby vybraní zaměstnanci podstoupili školení pro obsluhu tohoto nového CNC stroje. Školení zabezpečuje firma, od které si společnost ACTHERM servis a.s. stroj koupí.

Společnost je od roku 2011 zapojená do projektu Vzdělávejte se pro růst! Tento projekt pořádá ÚP díky dotacím z EU. Společnost toho maximálně využívá, a proto posílá zaměstnance na všechna školení, o která projeví zájem nebo jim mohou pomoci pro vyšší kvalifikaci. Firma má též v hlavní budově zařízené jedno patro jen pro školení, kde se konají např. referentské zkoušky. 90 % zaměstnanců však jezdí na školení jinam. Na školení se posílají jak dělníci, tak TH pracovníci. Každý zaměstnanec musí také absolvovat povinné školení BOZP a školení v rámci ISO OHSAS 18001 – 2008.

Silnou stránkou školení je, že je společnost zapojena do projektu EU. To jí dává možnost posílat své zaměstnance na různá školení, která podpoří zaměstnaneckou kvalifikaci a tím pádem to pomůže i rozvoji firmy. Slabou stránkou může být to, že společnost nenabízí žádné jazykové kurzy, které by mohly vést ke zvýšení zájmu zahraničních klientů o služby a produkty společnosti.

6.10 Firemní kultura

„Firemní kultura vyjadřuje určitý charakter firmy, celkovou atmosféru, ovzduší, vnitřní život ovlivňující myšlení a chování spolupracovníků firmy.“ [19, s. 67]

Společnost se snaží působit jako jednotný subjekt, který má stabilní zázemí a motivované zaměstnance. Klade důraz na rovné zacházení, zapojení zaměstnanců do podnikových cílů, také podporuje jejich dobrovolnické aktivity. Společnost se snaží své zaměstnance sblížit a vytvořit tak pozitivní klima v podniku, díky kterému se jim zde bude dobře pracovat a kde se budou cítit potřební. Podporuje týmovou práci, což je také hlavním kladem. Mezi symboly společnosti patří hlavně modrá barva. Pro společnost to značí svobodu, přátelství a úspěch. Filozofií společnosti je poskytovat kvalitní a spolehlivé výrobky a služby, za které se zaměstnanci nebudou muset stydět a díky nimž budou známi jako profesionálové ve svém oboru. Společnost se snaží komunikovat se svými zaměstnanci a snaží jim vycházet vstříc. Dbá na to, aby zaměstnanci ctili strategie, cíle a hodnoty celé společnosti a aby přispívali k jejich naplnění. Pořádají se pravidelné porady, kde můžou zaměstnanci přednést své názory a návrhy. Každý rok také vychází výroční zpráva, kde se mohou jak zaměstnanci, tak širší společnosti, seznámit s ekonomickou situací podniku, zjistit důležité milníky v historii společnosti a další užitečné informace. [12]

Silnou stránkou firemní kultury je, že je snadno uchopitelná a zaměstnanci ji snáze přijímají za svou. Slabou stránkou je, že se na ni neklade žádný důraz, protože společnost předpokládá loajalitu svých zaměstnanců.

6.11 Dotazníkové šetření¹⁴

Dotazníkové šetření se snaží identifikovat hlavní potřeby organizace z pohledu řídicích pracovníků. Má též hodnotit dosavadní situaci a vztah řídicích pracovníků s personálním oddělením. Dotazník byl koncipován do 8 samostatných dílčích celků, které charakterizuje vždy jedna otázka. Ke každé otázce je stanoveno několik výroků, které mají hodnotitelé bodově ohodnotit podle stanovené stupnice. Ta je u každé otázky specifická a v rozmezí 1 až 6 bodů. Dotazník byl předložen 8 řídicím pracovníkům společnosti ACTHERM servis a.s. a byl anonymní.

Výsledky dotazníkového šetření byly vyhodnoceny na základě průměru bodového ohodnocení každého výroku. Výstupem je zmapování situace v podniku tak, jak ji vidí

¹⁴ Viz. Příloha J: Dotazníkové šetření

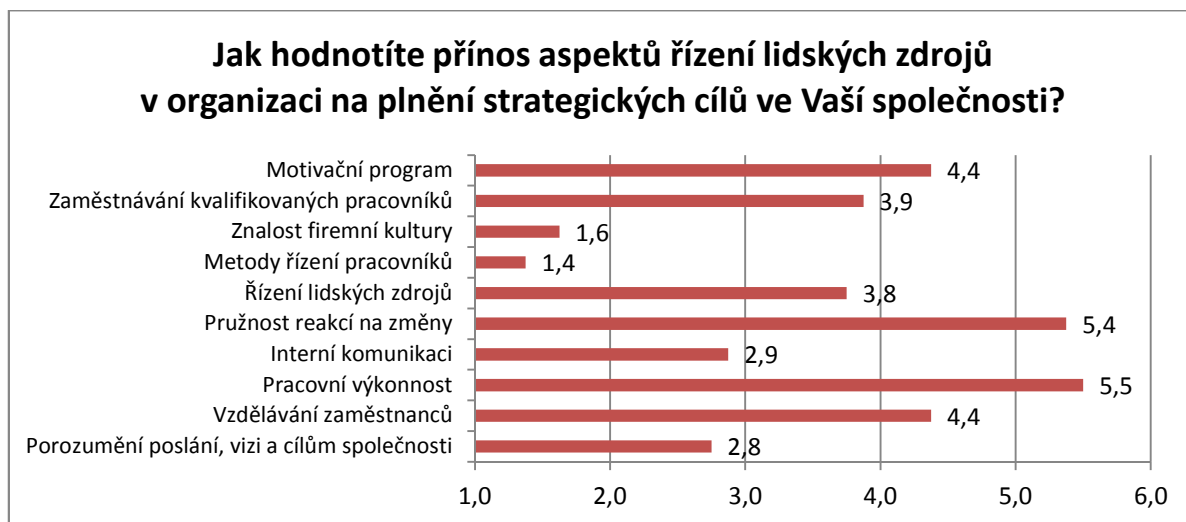
rozhodující pracovníci. Má především zhodnotit aktuální situaci připravenosti lidského kapitálu ve společnosti.

6.11.1 Výstup dotazníkového šetření¹⁵

V následujícím textu budou analyzovány výsledky z dotazníkového šetření. Každý výrok byl ohodnocen a zprůměrován. Komentáře k jednotlivým otázkám obsahují informace převzaté z rozhovorů s řídicími pracovníky při vyplňování dotazníků.

1. Jak hodnotíte přínos aspektů řízení lidských zdrojů v organizaci na plnění strategických cílů ve Vaší společnosti? (6 = velmi přínosné, 1 = nepřínosné)

Otázka se měla zaměřit především na to, jak respondenti vnímají přínos jednotlivých aspektů připravenosti lidských zdrojů na plnění stanovených strategických cílů. Z následujícího obrázku je patrné, že si respondenti myslí, že největší vliv na plnění cílů má pracovní výkonnost zaměstnanců (5,5) a pružnost reakcí na změny (5,4), které se v podniku odehrávají. Nejmenší vliv mají naopak metody řízení pracovníků (1,4) a znalost firemní kultury (1,6). Podle slov jednoho z řídicích zaměstnanců se metody pro řízení zaměstnanců moc neřeší, jelikož se postupuje velmi flexibilně s ohledem na aktuální situaci v podniku, proto se žádné nedodrží.



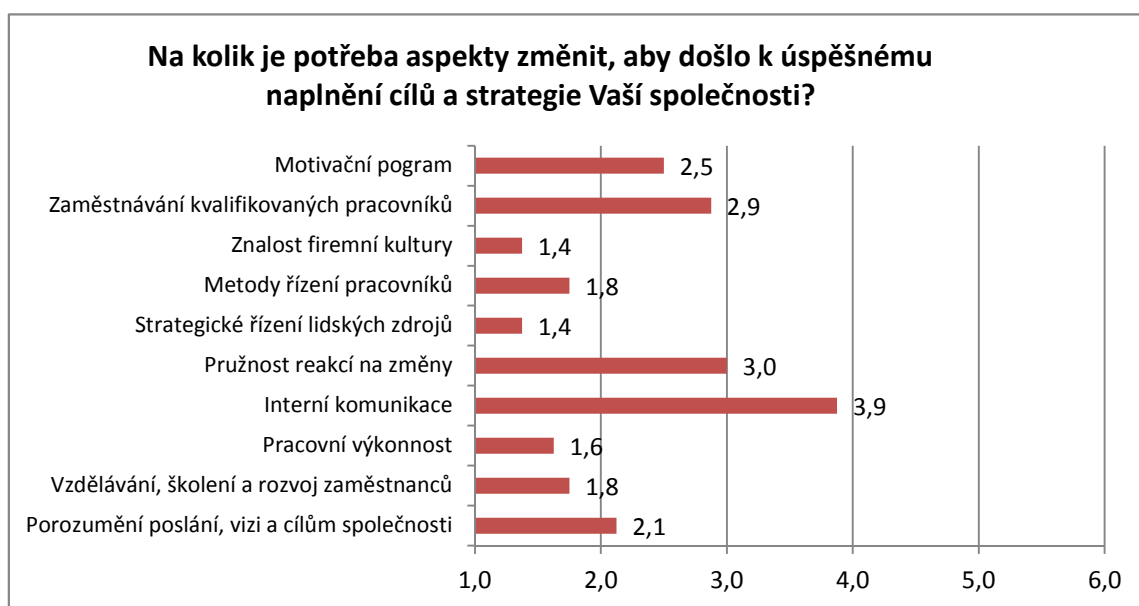
Obr. 8: Jak hodnotíte přínos aspektů v organizaci na plnění strategických cílů ve Vaší společnosti?

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

¹⁵ Viz. Příloha K: Výstup dotazníkového šetření

2. Na kolik je potřeba aspekty změnit, aby došlo k úspěšnému naplnění cílů a strategie Vaší společnosti? (6 = silná změna, 1 = žádná změna)

V této otázce měli respondenti zhodnotit, na kolik je potřeba daný aspekt změnit, aby mohlo dojít k úspěšnému naplnění cílů organizace. Podle respondentů je potřeba nejvíce změnit především interní komunikaci (3,9) ve firmě. Řada zaměstnanců má neaktuální informace a to potom může způsobit problémy, které mají dopad na plnění cílů. Respondenti si naopak myslí, že nejmenší potřeba změny je potom ve znalosti firemní kultury (1,4) a strategickém řízení lidských zdrojů (1,4).

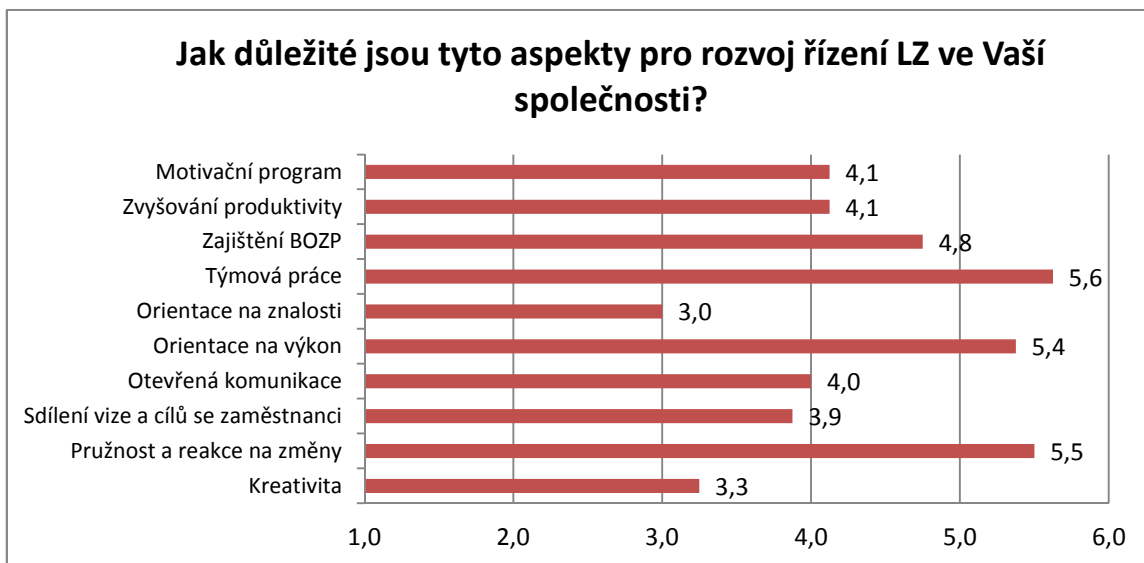


Obr. 9: Na kolik je potřeba aspekty změnit, aby došlo k úspěšnému naplnění cílů a strategie Vaší společnosti?

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

3. Jak důležité jsou tyto aspekty pro rozvoj řízení LZ ve Vaší společnosti? (6 = velmi důležité, 1 = nedůležité)

Z následující otázky vyplývá, že pro respondenty je nejvíce důležitá především týmová práce (5,6), pružnost reakce na změny (5,5) a orientace na výkon (5,4). To vyplývá i z rozhovoru, kdy jeden z respondentů uvedl, že hlavním pilířem dobře fungující společnosti je právě zmíněná týmová práce, jelikož společnost provádí především práce na stavbách, kde se musí pracovníci spoléhat jeden na druhého. Nejméně důležité jsou potom orientace na znalosti (3,0) a kreativita (3,3).



Obr. 10: Jak důležité jsou tyto aspekty pro rozvoj řízení LZ ve Vaší společnosti?

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

4. Jaký prostor je věnován pro komunikaci ve Vaší společnosti? (6 = velmi výrazný, 1 = nevýrazný)

Tato otázka měla zjišťovat, jak je na tom firma s komunikací. Podle zjištěného bodového hodnocení si zaměstnanci myslí, že nejvýraznější je komunikace za pomoci reportů, zadávání úkolů a kontroly (5,4). Hned za tím je prostor pro vyjádření se při strategickém řízení, plánování a hodnocení plnění cílů (5,1). Nejméně prostoru je potom při vyhodnocování výkonnosti zaměstnanců (1,9) a zjišťování názorů a diskuze k úkolům (2,0). Hodnocení pracovníků se dělá jednou ročně a má spíše informativní charakter, což vyplývá z předchozí kapitoly.

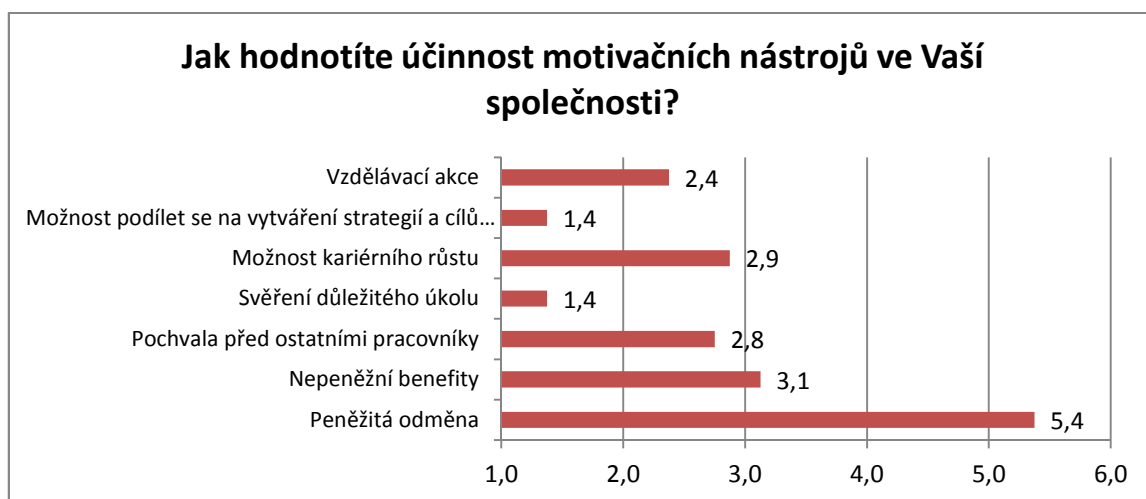


Obr. 11: Jaký prostor je věnován pro komunikaci ve Vaší společnosti?

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

5. Jak hodnotíte účinnost motivačních nástrojů ve Vaší společnosti? (6 = velmi účinný, 1 = neúčinný)

Zde měli respondenti hodnotit, jak vidí účinnost jednotlivých motivačních nástrojů. Nejúčinnější se jim zdá být především peněžitá odměna (5,4), pomocí níž lze pracovníky dobře motivovat. Nejmenší účinnost mají hlavně svěřeni důležitého úkolu (1,4) a možnost podílet se na vytváření strategie a cílů společnosti (1,4). Podle jednoho z respondentů je velmi důležitá peněžitá odměna, protože je to v poslední době jediný motivační nástroj, který opravdu funguje. Je to způsobeno hlavně situací v českém státě, kdy se zdražují potraviny a další důležité věci.



Obr. 12: Jak hodnotíte účinnost motivačních nástrojů ve Vaší společnosti?

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

6. Co by nejvíce přispělo k efektivnosti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve Vaší společnosti? (6 = velmi silně, 1 = slabě)

Tato otázka měla zjišťovat hlavně to, v čem si myslí respondenti, že by se mělo přidat pro efektivnější vzdělávání zaměstnanců. Podle respondentů by se měl navýšit rozpočet pro vzdělávání (5,0). Na vzdělávání zaměstnanců společnosti nezbyvá příliš peněz, a proto se účastní programu „Vzdělávejte se pro růst!“, což bylo popsáno již v předchozích bodech. Náklady spojené s tímto typem vzdělávání jsou hrazeny z dotací z EU. Díky tomu si společnost vybírá pouze z nabídnutých kurzů a nemůže zařídit kurzy šité přímo na míru potřebám společnosti. Nejméně by se mělo přidat ve vytvoření

strategie vzdělávání zaměstnanců (1,9), jelikož firma musí dopředu vědět, na jaké kurzy své zaměstnance vyšle, a proto má tyto plány dopodrobna zpracované.



Obr. 13: Co by nejvíce přispělo k efektivnosti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve Vaší společnosti?

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

7. Jak mohou tyto aspekty přispívat ke spokojenosti zaměstnanců ve Vaší společnosti? (6 = velmi silně, 1 = slabě)

Otázka měla zjišťovat, jaké aspekty podle respondentů mohou přispívat ke spokojenosti zaměstnanců. Respondenti si myslí, že nejvíce přispívá ke spokojenosti zaměstnanců politika odměn (5,6), což vyplývá i z otázky číslo 5. Slabě přispívající aspekt je především spolupráce na vizi a cílech společnosti (1,9). Podle slov jednoho respondentů zaměstnanec sice víze a cíle společnosti zajímají, ale necítí se kompetentní v otázkách rozhodování a proto se spoléhají na řídicí pracovníky. Vizi a cíle přebírají za své a snaží se je naplnit, což vyplývá ze shrnutí kapitoly 6.11, která se zabývá firemní kulturou.

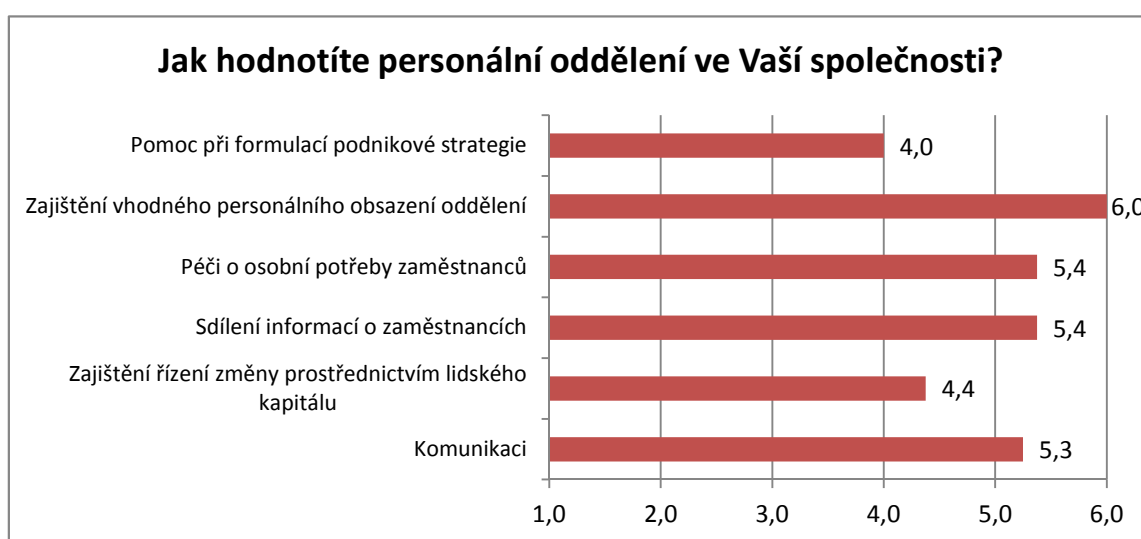


Obr. 14: Jak mohou tyto aspekty přispívat ke spokojenosti zaměstnanců ve Vaší společnosti?

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

8. Jak hodnotíte personální oddělení ve Vaší společnosti? (6 = velmi pozitivní, 1 = velmi negativní)

Poslední otázka měla za úkol zjistit, jak jsou respondenti spokojeni s prací personálního oddělení a jeho obsazením. Respondenti se shodli na tom, že obsazení personálního oddělení je velmi pozitivní (6,0). Ani jeden by si nepřál změnu a všichni jsou spokojeni s dosavadní prací personalistky. Spíše pozitivně potom hodnotili pomoc při formulaci podnikové strategie (4,0). Shodli se však na tom, že personální oddělení je pouze podporou při formulaci strategie a nemá příliš velký vliv na tato rozhodnutí.



Obr. 15. Jak hodnotíte personální oddělení ve Vaší společnosti?

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

6.11.2 Shrnutí dotazníkového šetření

Z dotazníkového šetření vyplývá, že respondenti vidí silné stránky především ve flexibilitě, pracovní výkonnosti, otevřené komunikaci, týmové práci, častých reportech a hodnocení, peněžním odměňování a personálním oddělení společnosti. Respondenti často mluvili o tom, že flexibilita je pro firmu hodně důležitá, protože díky ní mohou pružně reagovat na poptávku svých zákazníků. Spokojení jsou i s pracovní výkonností zaměstnanců. Pracovníci jsou dostatečně motivováni hlavně peněžitými odměnami. Pokud se podaří zakázku dokončit se ziskem, pak je část rozdělena právě mezi pracovníky, kteří se na zakázce podíleli.

Největší problém má podle respondentů společnost s interní komunikací. Je to z toho důvodu, že společnost jedná hodně flexibilně. Často se dějí změny a problémy se řeší za pochodu, a proto se někteří pracovníci dozvídají informace později nebo si je musí složitě dohledávat.

6.12 Hodnocení a shrnutí silných a slabých stránek personálního oddělení podniku

Tab. 11: Silné a slabé stránky personálního oddělení

Proces	Silné stránky	Slabé stránky
Personální plánování	- osoba personalistky	- nízká úroveň plánování LZ - komunikace na úrovni středisek
Získávání nových zaměstnanců	- individuální přístup	- nefunkční informační kanál - komunikační bariéra
Adaptace zaměstnanců	- flexibilita zaměstnanců	- nedodržování adaptačních modelů
Hodnocení zaměstnanců	- přehled o pracovní výkonnosti	- systému hodnocení není provázán s odměňováním
Odměňování zaměstnanců	- pevná a pohyblivá složka platu	- neprovázanost s hodnocením
Motivační program	- bohatost programu	- nepeněžní benefity
Školení a vzdělávání	- účast v EU projektech	- nízká podpora placených kurzů
Firemní kultura	- snadno uchopitelná	- nízký důraz na firemní kulturu

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

7. Cíle personálního oddělení pro období 2014-2016

Na základě předchozích analýz byly stanoveny silné a slabé stránky personálního oddělení podniku. V následující části budou stanoveny úkoly pro personální oddělení tak, aby pomáhaly k naplňování strategie společnosti v plánovaném období 2014-2016. Úkoly se budou opírat o silné stránky a budou rozvíjet slabé stránky personálního oddělení. Formulace těchto cílů je převzata z kapitoly 5.2 Cíle pro personální oddělení. Z přechozích analýz též vyplývá, že je nutné stanovit ještě následující cíle, jelikož se jedná o celkem problematické sféry:

- Zavedení metodiky pro adaptaci
- Nepřekročit náklady na materiál
- Provázat systém hodnocení zaměstnanců se systémem odměňování

7.1 Realizovat plán vzdělávání zaměstnanců

Cílem realizovatelnosti plánu vzdělávání zaměstnanců je především zaměřen na zvyšování odborné kvalifikace a zlepšování znalosti a dovednosti pracovníků. Je určen především pro THP, řídicí a vedoucí pracovníky.

Společnost je ochotna plně podporovat naplnění tohoto cíle, což je velkou výhodou pro tento cíl. Nadále se chce účastnit projektů zaštiťovaných EU a umožnit zaměstnancům navštěvovat jazykové a komunikační kurzy.

7.2 Rozvinout motivační program společnosti

Restrukturalizací motivačního programu dosáhneme vyšší spokojenosti zaměstnanců a jejich celkové zainteresovanosti. Cílem je zhodnocení stávajícího programu, eliminace neatraktivních motivačních nástrojů a sestavení nového motivačního programu. Požadavky na nový motivační program jsou jak v peněžní, tak nepeněžní rovině.

Cíl reaguje na potřebu zvyšování výkonnosti pracovníků a opírá se o svou bohatost. Pro zlepšení je potřeba přijmout i nepeněžní benefity, které společnosti ušetří náklady.

7.3 Udržet certifikát ČSN OHSAS 18001 – 2008

Certifikát má společnost pouze do 31. 5. 2015. Pokud chce ho vlastnit i nadále, musí zažádat o obnovení a musí nadále dodržovat standardy BOZP, které odpovídají požadavkům.

Tento cíl má oporu v školícím systému BOZP, který společnost aplikuje a má rozvíjet účast pracovníků na firmou placených kurzech.

7.4 Zlepšit interní komunikaci

Cíl má řešit nefunkční informační kanál, který je největším problémem ve společnosti. Vedoucí pracovníci středisek nemají informace, nesdílejí je a panuje mezi jednotlivými středisky rivalita.

Zlepšení interní komunikace se opírá o silné postavení personalistky v podniku a má pomáhat rozvíjet spolupráci mezi jednotlivými středisky a zlepšovat úroveň komunikace ve všech funkčních rovinách.

7.5 Zavedení metodiky pro adaptaci

S přijetím nových zaměstnanců se pojí i adaptace, kterou společnost nemá moc dobře nastavenou. Úroveň informovanosti o nově příchozím zaměstnanci je pro některé pracovníky nulová. Vedoucí pracovníci musí informovat personalistu i ostatní pracovníky o nově přijatém zaměstnanci tak, aby byli všichni obeznámeni a nevznikla tak komunikační bariéra.

Tento cíl má oporu hlavně v individuálním přístupu k jednotlivému zaměstnanci a měl by pomoci řešit nefunkční informační kanál mezi přijímajícími pracovníky.

7.6 Nepřekročit náklady na materiál

Společnost se snaží být ekologicky zodpovědnou. Zaměří se proto na minimalizaci plýtvání s materiálem v celé organizaci. Dá tak jasný signál svým zákazníkům, že se snaží inovovat procesy tak, aby byly co nejméně nákladné a docházelo tak k minimálnímu plýtvání.

Společnost spoléhá v tomto bodě na funkci své firemní kultury a bude se snažit do ní vložit i odpovědnost vůči životnímu prostředí.

7.7 Provázat systém hodnocení zaměstnanců se systémem odměňování

Systém hodnocení zaměstnanců není vůbec provázán se systémem jejich odměňováním. Hodnocení zaměstnanců má spíše informativní charakter a neslouží jako podklad pro

zpracování mezd. Společnost by se měla snažit o propojení těchto oblastí. Při plnění tohoto cíle lze vycházet i z motivačního programu podniku, kde se nastaví motivační nástroje. Tímto krokem by mělo dojít k vyšší motivaci zaměstnanců.

8. Návrhy a opatření ke zvýšení výkonnosti managementu LZ

V této kapitole budou jednotlivé cíle konkretizovány, parametrizovány a rozpracovány do jednotlivých kroků, které bude potřeba provést, aby bylo zajištěno plnění strategických cílů. Součástí této kapitoly bude též analýza výnosů a nákladů, aby bylo patrné, jaký budou mít cíle dopad na finanční stránku podniku. V závěru bude provedena analýza rizik a zhodnocení rizikových faktorů, na které bude muset firma dát pozor a zahrnout je do rizikového plánování.

➤ Realizace plánu školení a vzdělávání zaměstnanců zaměřená na zefektivnění výroby a interní komunikace ve společnosti

Požadavky na plán vzdělávání zaměstnanců zadává každý vedoucí střediska. Plány se předkládají valné hromadě pro posouzení a schválení. Odpovědná osoba za provedení těchto požadavků je personalistka, která má na starosti realizace tohoto plánu a jeho následné plnění. V plánovacím období 2014-2016 chce společnost realizovat jedno školení pro vybrané zaměstnance, které se bude týkat obsluhy nového CNC stroje, který chce v tomto roce pořídit. Další školení, které proběhne, je školení „Vzdělávejte se pro růst!“, které je hrazeno z EU dotací a koná se na ÚP v Chomutově. Personalista musí zpracovat žádost, předložit ke schválení vedení a poté doručit na pracoviště ÚP. Poslední školení, které se plánuje na dané období, je školení pro zlepšení komunikace uvnitř firmy. Postup je stejný jako v případě jiných školení. Personalista musí brát zřetel na rozpočet určený pro školení a vzdělávání zaměstnanců. Školení provádí externí firma a náklady se dají ušetřit, pokud společnost využije svého školícího centra, které za tímto účelem zřídila. Po každém školení je potřeba, aby zúčastnění zaměstnanci vyplnili hodnotící dotazník, aby se dokázala vyhodnotit prospěšnost daného školení. Sběr a konečné hodnocení dotazníků bude mít na starost personalistka a výstup z tohoto hodnocení předloží vedení, které zhodnotí efektivitu a prospěšnost daných školení.

Tab. 12: Realizace plánu školení a vzdělávání zaměstnanců zaměřená na zefektivnění výroby a interní komunikace ve společnosti

Akce	Měřítko	Období
Plán školení a vzdělávání	Počet zpracovaných plánů	1. 1. 2014 – 31. 12. 2016
Školení pro obsluhu CNC strojů	Počet úspěšně absolvovaných	Do 31. 12. 2014
Školení interní komunikace	Počet účastníků	Do 31. 12. 2015
Školení „Vzdělávejte se pro růst!“	Počet účastníků	Do 31.12.2016
Hodnocení přínosů absolvovaných školení	Počet vyplněných hodnocení	Vždy po každém školení

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Rizikové faktory pro tento cíl:

- Neochota pracovníků vzdělávat se a školit
- Zamítnutí žádosti školení zaštitěného EU
- Snížení rozpočtu pro školení a vzdělávání

➤ **Rozvoj motivačního programu s cílem přijmout nové motivační nástroje**

Cíl rozvoje motivačního programu má na starosti personalistka společnosti. Nejprve musí provést analýzu a hodnocení spokojenosti s dosavadním motivačním programem. Na základě tohoto hodnocení sestaví jiný motivační program, který předloží ke schválení vedení společnosti a musí dbát na nepřekročení rozpočtu určeného pro motivační program. Do nového programu musí též zahrnout minimálně 2 nové motivační nástroje peněžního i nepeněžního charakteru. Společnost chce svým zaměstnancům umožnit lehčí odchod do důchodu a chce je odměnit za jejich práci, kterou ve firmě odvedli. V nepeněžní formě motivace je potom potřeba zahrnout motivaci za pomoci náplně práce. Zaměstnanci pracují efektivněji a jsou výkonnější, pokud jsou do práce zainteresováni a práce je baví. Každý rok provede personalistka

přezkoumání spokojenosti zaměstnanců s programem benefitů. Tímto dochází ke zvyšování motivace a spokojenosti pracovníků.

Tab. 13: Rozvoj motivačního programu s cílem přijmout nové motivační nástroje

Akce	Měřítko	Období
Analýza a hodnocení spokojenosti pracovníků	Hodnocení spokojenosti	Do 1. 1. 2014
Aktualizace motivačního programu	% účinnosti motivace	Do 31. 12. 2014
Rozšíření motivačního programu	Počet nově přijatých motivačních nástrojů	Do 31. 12. 2014
Vytvoření nového motivačního programu	Sociální náklady	Do 31.12 2016

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Rizikové faktory pro tento cíl:

- Nepřijetí nového motivačního programu zaměstnanci
- Neefektivní motivační program

➤ **Zdokonalení BOZP a následné udržení certifikátu ČSN OHSAS 18001 – 2008**

Společnost se snaží udržovat si a zároveň zvyšovat vysoké standardy v systému bezpečnosti a ochrany zdraví při práci svých zaměstnanců. Do 31. 5. 2015 vlastní certifikát, který deklaruje zavedení systému managementu BOZP v oboru. Tento certifikát se bude snažit opětovně získat. Analyzují se především rizika a jejich minimalizace. Společnost se zavazuje, že bude zajišťovat a zlepšovat systém BOZP přijatý na všech úrovních a na všech funkcích v organizaci, především vrcholovým managementem. Plnění tohoto cíle má na starosti technik BOZP, který je součástí personálního oddělení. Ten musí kontrolovat dodržování BOZP při práci ve výškách, stavebních v energetice nebo práci ve ztížených podmínkách. Následně musí podat žádost o udělení certifikátu a umožnit kontrole, aby analyzovala procesy při dodržování BOZP.

Tab. 14: Zdokonalení BOZP a následné udržení certifikátu ČSN OHSAS 18001 – 2008

Akce	Měřítko	Období
Přezkoumání systému BOZP	Hodnocení spokojenosti	Do 1. 1. 2014
Udržení certifikátu	Získání certifikátu	Do 31. 5. 2015
Kontrola dodržování BOZP	Počet nově přijatých motivačních nástrojů	Do 31. 12. 2014

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Rizikové faktory pro tento cíl:

- Nedodržení BOZP ze strany zaměstnanců
- Nedostatečná kontrola technika
- Nezískání certifikátu

➤ **Analyzovat současnou interní komunikaci a návrh řešení stávajícího stavu s cílem zvýšení efektivity**

Hlavním cílem pro všechna střediska, který vyplynul z dotazníkového šetření, je zlepšit interní komunikaci ve společnosti. K naplnění tohoto cíle bude docházet v průběhu plánovaného období 2014-2016. Nejdříve je potřeba analyzovat dosavadní interní komunikaci ve firmě. Zjistit aspekty interní komunikace, které má firma stanovené a prozkoumat, zda přinášejí přidanou hodnotu pro firmu. Zkoumat informovanost z hlediska obsahu, přesnosti, přístupu k informacím, včasnosti a zpětné vazby. Analýzu bude mít na starosti personalistka, která musí úzce spolupracovat s vedoucími středisek. Personalistka musí dbát na dodržení stanoveného rozpočtu a musí zpracovat do plánu školení a vzdělávání i školení o interní komunikaci, které bude v režii externí poradenské firmy. Do školení budou zařazeni všichni řídicí pracovníci, vedoucí pracovníci a mistři. Po skončení změny interní komunikace je potřeba, aby personalistka provedla hodnocení efektivnosti nově nastavené interní komunikace.

Tab. 15: Zlepšit interní komunikaci

Akce	Měřítko	Období
Analýza interní komunikace	Počet vyplněných dotazníků	Do 30. 6. 2014
Školení interní komunikace	Počet účastníků	Do 31. 12. 2015
Nové směrnice pro interní komunikaci	Počet směrnic	Do 31. 12. 2016
Hodnocení efektivnosti změny interní komunikace	% úspěšně předaných informací	Do 31. 12. 2016

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Rizikové faktory pro tento cíl:

- Nedodržení nově nastavené interní komunikace ze strany zaměstnanců
- Špatně nastavená interní komunikace
- Nesprávné směrnice pro interní komunikaci

➤ **Zlepšení a dodržování nastavených adaptačních modelů pro nové zaměstnance**

S přijetím nových zaměstnanců se pojí i adaptace, kterou společnost nemá moc dobře nastavenou. Je potřeba prověřit proces adaptace a nastavit funkční model adaptace nového zaměstnance, který budou všichni vedoucí pracovníci dodržovat. Odpovědnou osobou za realizaci tohoto cíle je personalistka. Ta musí zhodnotit stávající situaci a zefektivnit daný model. Tak, aby každý nový zaměstnanec prošel všemi stanovišti a seznámil se se vším, co je potřeba k jeho práci.

Tab. 16: Dodržovat nastavené adaptační modely

Akce	Měřítko	Období
Analýza dosavadního adaptačního modelu	Počet užitečných směrnic	Do 31. 12. 2014
Renovace adaptačního modelu	Počet přijmutých směrnic	Do 31. 12. 2015
Hodnocení spokojenosti nových zaměstnanců	Hodnocení lepší než 2	Do 31. 12. 2016

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Rizikové faktory pro tento cíl:

- Nedodržení adaptačního modelu vedoucími zaměstnanci
- Špatný výběr směrnic pro adaptační model

8.1 Rizikové faktory jednotlivých cílů a jejich hodnocení

V tomto bodě budou charakterizovány všechny rizikové fakty z přechozích bodů. Následně se budou posuzovat na základě pravděpodobnosti výskytu a míry dopadu, z čehož vzejde matice analýzy rizik. Výsledkem této matice bude určení hlavních rizikových faktorů, které bude muset společnost ošetřit.

8.1.1 Rizikové faktory

- A. Neochota pracovníků vzdělávat se a školit** – pokud zaměstnanci nebudou ochotni chodit na zařízená školení, může to způsobit riziko zvyšování nákladů na toto školení, přičemž by se mohly finance využít efektivněji.
- B. Zamítnutí žádosti školení zaštitěného EU** – pokud bude žádost zamítnuta, hrozí podniku riziko spojené se zvyšováním nákladů, jelikož bude muset vyčlenit další peníze na potřebná školení a vzdělávací kurzy, které by byly jinak hrazené z dotací EU.
- C. Snížení rozpočtu pro školení a vzdělávání** – snížení rozpočtu může znamenat to, že se na dané školení nedostanou finance. Může tak nastat riziko, kdy nedojde k zefektivnění výrobního procesu.
- D. Nepřijetí nového motivačního programu zaměstnanci** – s úspěšným přijetím souvisí dobrá informovanost a ztotožnění se s novým motivačním programem ze

strany zaměstnanců. Může vzniknout ze špatné identifikace potřeb zaměstnanců. Pokud se tak nestane, může dojít k demotivaci zaměstnanců a snížení jejich výkonnosti.

- E. **Neefektivní motivační program** – společnost musí volit takové motivační nástroje, které budou efektivní a budou zaměstnance motivovat k lepší a kvalitnější práci. Pokud bude motivační program neefektivní, pak může dojít ke zvyšování nákladů na benefity pro zaměstnance, které jako motivace budou neúčinné.
- F. **Nedodržení BOZP ze strany zaměstnanců** – nedodržování směrnic BOZP může způsobit riziko úrazu nebo zranění pracovníků při výkonu práce. Pracovníci musí dbát na ochranu při své práci.
- G. **Nedostatečná kontrola technika** – technik musí kontrolovat práci zaměstnanců, jestli neporušují nějaké předpisy. Musí též každoročně pořádat školení o BOZP, kterého se musí povinně zúčastnit každý zaměstnanec. Pokud technik neodvádí svou práci dobře, může to zvýšit riziko úrazu či zranění některého ze zaměstnanců.
- H. **Nezískání certifikátu** – nedodržováním BOZP může společnost přijít o certifikát a tím pádem může být ohrožena konkurenceschopnost firmy. Proto by se mělo snažit jak vedení, tak i samotní pracovníci o dodržování BOZP a znovuzískání certifikátu.
- I. **Nedodržení nově nastavené interní komunikace ze strany zaměstnanců** – nedodržováním nastavené interní komunikace může vzniknout v celé společnosti chaos. Zlepšení interní komunikace přispívá k lepší informovanosti všech zaměstnanců.
- J. **Špatně nastavená interní komunikace** – dobře nastavenou interní komunikací předcházíme vzniku mylných a zpožděných informací. Má také negativní vliv na plnění cílů v organizaci.
- K. **Nesprávné směrnice pro zlepšení interní komunikace** – pokud společnost vybere špatné směrnice pro zlepšení interní komunikace, může dojít k tomu, že se komunikace stane neefektivní a může ohrozit plnění cílů organizace.
- L. **Nedodržení adaptačního modelu vedoucími zaměstnanci** – společnost tak riskuje, že přijde o nové pracovníky, kterým může vadit, že se jim nikdo nevěnuje, když vstoupí do podniku jako noví zaměstnanci.
- M. **Špatný výběr směrnic pro adaptační model** – směrnice, které budou použity pro úspěšnou adaptaci nových zaměstnanců, musí být srozumitelné a snadno

aplikovatelné. Pokud se tak nestane, společnost se vystavuje riziku toho, že celý proces adaptace nebude efektivní a celkově použitelný.

8.1.2 Analýza rizik

V této části budou analyzovány rizikové faktory z předchozího bodu. Každému faktoru bude přiřazena pravděpodobnost výskytu a intenzita dopadu. Celková hodnota potom vznikne vynásobením obou hodnocení (pravděpodobnosti výskytu a intenzity dopadu). Hodnocení vzniklo na základě rozhovoru s personalistkou společnosti ACTHERM servis a.s. V závěru bude provedena analýza rizikových faktorů, ze které vzejdou nejvýznamnější faktory. Tyto faktory je potřeba ošetřit a minimalizovat jejich dopad a výskyt.

Pravděpodobnost výskytu je v tomto případě nezávislou proměnou, která je hodnocena pomocí následující stupnice:

- 1 - nepatrná pravděpodobnost výskytu
- 2 - malá pravděpodobnost výskytu
- 3 - střední pravděpodobnost výskytu
- 4 - značná pravděpodobnost výskytu
- 5 - velmi vysoká pravděpodobnost výskytu

Intenzita dopadu je závislá na pravděpodobnosti výskytu a je ohodnocena na základě této hodnotící stupnice:

- 1 - nepatrná intenzita negativního dopadu
- 2 - malá intenzita negativního dopadu
- 3 - střední intenzita negativního dopadu
- 4 - značná intenzita negativního dopadu
- 5 - velmi vysoká intenzita negativního dopadu

Tab. 17: Tabulka pravděpodobnosti výskytu a intenzity dopadu

Značení	Rizikový faktor	Pravděpodobnost výskytu	Intenzita dopadu	Celková hodnota
A	Neochota pracovníků vzdělávat se a školit	1	5	5
B	Zamítnutí žádosti školení zaštitěného EU	1	2	2
C	Snížení rozpočtu pro školení a vzdělávání	3	4	12
D	Nepřijetí nového motivačního programu zaměstnanci	2	3	6
E	Neefektivní motivační program	3	4	12
F	Nedodržení BOZP ze strany zaměstnanců	2	4	8
G	Nedostatečná kontrola technika	1	4	4
H	Nezískání certifikátu	2	5	10
I	Nedodržení nově nastavené interní komunikace ze strany zaměstnanců	3	3	9
J	Špatně nastavená interní komunikace	3	5	15
K	Nesprávné směrnice pro zlepšení interní komunikace	2	4	8
L	Nedodržení adaptačního modelu vedoucími zaměstnanci	4	2	8
M	Špatný výběr směrnic pro adaptační model	3	2	6

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Na základě tabulky č. 21 byly rizikové faktory zaneseny do mapy rizik, kde je určen risk appetite společnosti. Risk appetite je takový objem rizika, který je společnost ochotna akceptovat, pokud plní své cíle. Faktory, které mají pravděpodobnost výskytu vyšší než 3 a intenzitu dopadu minimálně 4, jsou brány za významné a společnost by se měla věnovat jejich minimalizaci a přijmout ochranná opatření.

Tab. 18: Mapa rizik

Intenzita dopadu	5	A	H	J		
	4	G	F, K	C, E		
	3		D	I		
	2	B		M	L	
	1					
		1	2	3	4	5
Pravděpodobnost výskytu						

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Z tabulky č. 18 vyplývá následujících pět rizikových faktorů (A, H, C, E, J), které společnost musí ošetřit a minimalizovat jejich negativní dopad.

A. Neochota pracovníků vzdělávat se a školit

Tento rizikový faktor má negativní vliv na cíl zvyšování výkonnosti zaměstnanců. Riziku se musí předcházet především nabídkou školení, která je vhodně zvolena podle zaměstnaneckých preferencí a koncipována tak, aby se zvyšovala jejich odbornost a kvalifikace. Školení se musí brát jako nástroj motivace, který zaměstnanci pomůže kariérně růst, pokud mu to společnost umožní. Školení a vzdělávání by se mělo začlenit do firemní kultury. Hodně důležité je i zapojení vyššího managementu, což by mělo fungovat jako vzor pro ostatní zaměstnance.

B. Snížení rozpočtu pro školení a vzdělávání

Snížení rozpočtu pro školení a vzdělávání způsobí omezení při plánování těchto aktivit. Tento problém by mělo vyřešit včasné plánování školení a vzdělávání a stanovení rozpočtu, který bude stačit na pokrytí všech potřeb pro tyto aktivity. Pokud by došlo ke škrtnům v rozpočtu, bude to mít negativní dopad především na výkonnost zaměstnanců. Bude se tedy snižovat potenciál lidských zdrojů se zaměřením na znalosti. Je tedy ohrožen i cíl v podobě zvyšování efektivity výrobního procesu.

E. Neefektivní motivační program

Motivační program je jedním ze strategických cílů společnosti. Pokud bude sestaven neefektivně, dojde k ohrožení výkonnosti zaměstnanců, kteří nebudou dostatečně motivováni pro svou práci. Může se stát, že pracovníci budou odvádět nekvalitní práci, která bude kazit pověst celé společnosti a ta se poté stane nekonkurenceschopnou. Toto

riziko by se mělo ošetřit pomocí komunikace s pracovníky. Měly by se zjišťovat jejich potřeby, tak aby byly voleny takové motivační nástroje, které budou účinné a motivující.

H. Nezískání certifikátu

Nezískání certifikátu by mohlo ohrozit konkurenceschopnost podniku a může to způsobit to, že společnost bude okolím vnímána špatně. Toto riziko se dá minimalizovat právě každoročním školením a častými kontrolami technika BOZP na pracovišti. Taktéž se může riziko snížit včasným podáním žádosti o udělení certifikátu a dodržením všech podmínek pro jeho získání.

J. Špatně nastavená interní komunikace

Riziko ze špatně nastavené interní komunikace se dá eliminovat tak, že se při tvorbě nové interní komunikace stanoví směrnice, které budou efektivní a kterými se budou řídit všichni pracovníci. Dále si společnost může najmout odbornou externí firmu, která bude nezaujatá a pomůže jí nastavit interní komunikaci správně. Toto může mít sice vliv na náklady, ale může předejít zmatkům spojených s nefungující komunikací a též zefektivnění celého procesu výroby až po konečné předání zákazníkovi.

8.2 Ekonomický efekt cílů a navržených opatření

V tomto bodě bude rozebrán ekonomický dopad navrhovaných opatření, které byly stanoveny v bodě 8.1.2. Jedná se o velice náročnou oblast, protože přínosy investic do lidského kapitálu nelze zcela přesně vyčíslit a projevují se až v dlouhodobém období, zvláště pokud se jedná o pracovní výkonnost zaměstnanců. Hlavní přínos navržených opatření by měl sloužit především ke změně přístupu v řízení a chápání lidských zdrojů. Především by měly posloužit ke zlepšení provázanosti cílů pracovníků s celkovými strategickými cíli ve společnosti. Díky tomu může společnost zlepšovat a rozvíjet své konkurenční výhody v podobě připravených, kvalifikovaných a motivovaných zaměstnanců.

- Zvyšovat tržby meziročně alespoň o 5 %.
- Zvyšovat počet zakázek o 5 % oproti předchozímu roku.

- Snižování provozních nákladů o 4 % v roce 2014.
- Zkvalitnit a modernizovat výrobu a tím zefektivnit proces výroby o 10 % na konci plánovaného období.
- Rozšířit plán školení a vzdělávání zaměstnanců alespoň o 1 školení.
- Zlepšovat motivační program a přijmutí minimálně 2 motivačních nástrojů.
- Zvyšování kvality výrobků o 10 % na konci plánovaného období.
- Snižování zmetkovitosti ve výrobě o 8% na konci plánovaného období.

Naplnění cílů se projeví především v následujících položkách výkazu zisku a ztráty. Jedná se o zkrácený plán, kde se je patrné, jak budou vypadat dané položky v průběhu plánovaného období. V plánu bude zahrnut i rok 2012 a rok 2013, ze kterého ale nelze vycházet, jelikož ještě neskončil. Proto budou plánované výsledky vztaženy k roku 2012.

Tab. 19: Plánované tržby pro období 2014-2016

Tržby (v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
tržby za prodej zboží	-	-	-	-	-
tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	151 884	163 926	173 762	185 925	195 221
tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	10 703	9 648	10 227	8 992	9 532

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Tržby za prodej zboží společnost neplánuje, tak jako ho neplánovala v přechozích letech. Prodej zboží není hlavní činností v podnikání. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb budou mít dle plánu stoupající tendenci. Podle plánu by měly stoupat o minimálně 5 %. V této položce se počítá se zahrnutím zakázek nových i stávajících klientů. Od stávajících klientů se předpokládají objednávky rekonstrukcí obvodových zateplovacích plášťů, zhotovení nových solárních elektráren a parovodů. Od nových klientů se bude jednat především o objednávky typu celková rekonstrukce a zateplení bytových domů a stavba fotovoltaických elektráren. Celkově tak společnost předpokládá tržby v celkové hodnotě 12 milionů korun, což činí 6% nárůst tržeb. Společnost též předpokládá prodej dvou starých strojů, za které potřebuje náhradu

v podobě nového CNC stroje a nového obráběcího stroje. Proto dojde v následujících letech, tj. v roce 2014 a 2016, ke zvyšování tržeb z prodeje dlouhodobého majetku.

Celkově zvyšující se tržby budou mít po odečtení celkových nákladů za následek zvyšování ziskovosti celé společnosti. Na čemž se bude též podílet zvyšování produktivity a výkonnosti pracovníků, což bude zabezpečeno zefektivněním motivačního programu.

Tab. 20: Plánované náklady pro období 2014-2016

Náklady (v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
spotřeba materiálu a energie	29 208	29 742	28 552	27 410	26 314
služby	85 030	92 415	92 162	89 232	90 283
osobní náklady	32 724	34 408	35 151	36 199	36 506
mzdové náklady	23 743	25 231	25 542	26 453	26 543
odměny členům orgánů	72	72	72	72	72
náklady na sociální a zdravotní	8 026	8 226	8 623	8 723	8 902
sociální náklady	883	879	914	951	989

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Nejvíce se však daná opatření projeví v nákladech, především ve službách, spotřebě materiálu a energie a osobních nákladech. V roce 2014 bude splněn cíl snižování provozních nákladů o 4 %. Společnost chce nastavit nové směrnice pro využívání materiálu a chce tak zamezit nadbytečnému plýtvání, což způsobí snižování provozních nákladů a zefektivnění výrobního procesu.

V prvním roce, tj. v roce 2014, dojde i k částečnému navýšení nákladů na nákup nového stroje. Společnost chce zakoupit nový CNC stroj v hodnotě 1 milionu korun. Počítá s dodatečným odprodejem starší vyřazeného kusu, takže tím sníží celkovou hodnotu investice alespoň o 300 tisíc korun. Společnost chce stroj financovat pomocí krátkodobého bankovního úvěru. V roce 2016 chce společnost koupit další nový stroj v hodnotě 150 tisíc korun a financování bude opět řešeno pomocí krátkodobého bankovního úvěru. V krátkém období tak vzniknou společnosti náklady, které však budou kompenzovány přesnou a kvalitnější výrobou. Ta přinese společnosti vyšší zisky, protože se jí sníží zmetkovitost a výroba nekvalitních výrobků.

Náklady na služby zahrnují náklady na školení a vzdělávání zaměstnanců. Tyto náklady se každým rokem zvyšují. V roce 2014 se zvýší z důvodu nákladů na školení interní

komunikace. Na toto školení budou vysláni primárně řídicí pracovníci a vedoucí pracovníci. Cena školení byla stanovena na částku 1.900 Kč/osoba a společnost pošle na školení 12 lidí. Celková částka, kterou společnost uhradí je 22.800 Kč. Dalším školením je školení týkající se nového CNC stroje. Na toto školení bude vysláno 5 pracovníků CNC. Částka, se kterou společnost počítá při realizaci tohoto školení, je 60.000 Kč. Za školení, která se konají za pomoci dotací EU, nevynakládá společnost žádné peníze. [17]

Osobní náklady zahrnují především mzdové náklady, které se v průběhu plánovaného období zvyšují. Společnost si nechává prostor pro možné mimořádné odměny svým zaměstnancům. V roce 2015 bude též přijmut nový zaměstnanec, který nahradí pracovníka odcházejícího do důchodu. Mzdové náklady se kvůli tomu příliš nezvýší, protože jde o obsazení místa, které již bylo do nákladů jednou zahrnuto.

Do sociálních nákladů společnost zahrnuje náklady na zefektivnění motivačního programu. Tento krok slouží především k přijmutí peněžních a nepeněžních benefitů, na které je společnost ochotna uvolnit 4 % pro navýšení tohoto rozpočtu. Podnik se chystá přijmout 1 peněžní benefit v podobě odchodného do důchodu, který má zabránit fluktuaci, a motivace formou náplně práce a vyšší odpovědnosti. V plánovaném období se chystá do důchodu jeden pracovník, kterému bude připsána jednorázová odměna 10.000 Kč.

Odměny členům orgánů se nemění. Náklady na sociální a zdravotní pojištění se zvyšují kvůli možnému nárůstu odvodů.

9. Závěr

Diplomová práce měla za cíl zhodnotit efektivnost a připravenost personální politiky podniku. Dalším cílem bylo navrhnout zlepšení pro procesy zaměřené na lidské zdroje tak, aby bylo dosaženo zvýšení výkonnosti těchto procesů.

První kapitola byla věnována charakteristice podniku, předmětům podnikání, hospodářské situaci v podniku, která naznačuje, že podnik je v zisku především díky velkým zakázkám od společností ze stavebního odvětví a průmyslu. Organizační struktura je jednoduchá a pevně určená. Řízení probíhá top-down metodou, kdy příkazy přicházejí od vedoucích pracovníků, kteří se svojí prací zodpovídají řediteli. Dále je v první kapitole popsán vlastnický vztah mezi jednotlivými společnostmi ACTHERM holdingu a.s., které si jsou navzájem odběrateli i dodavateli. Což také velmi přispívá k dobré situaci v podniku.

Následující kapitola byla věnována rozboru podnikatelského záměru, kde byly definovány jeho základní prvky jako poslání, vize, cíle a strategie. Dlouhodobé cíle byly sestaveny podle plánů společnosti a následně rozpracovány do krátkodobých cílů pro jednotlivé roky plánovaného období. Z nich vyplývá, že se chce společnost nadále rozvíjet, zefektivnit výrobu, starat se o své zaměstnance a podpořit jejich kariérní růst.

Ve třetí kapitole bylo analyzováno prostředí, v němž se firma nachází, z hlediska makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí. Z této analýzy došlo k odvození příležitostí, hrozeb a silných a slabých stránek podniku. Tyto faktory jsou obsaženy ve zkonstruované externí a interní matici, ze které vyplývá, že podnikatelský záměr je velmi citlivý na vývoj externího prostředí a že je středně závislý na interní pozici společnosti.

Na předchozí kapitolu navazuje strategická analýza, která vychází z přechodí externí a interní matice. V této části byla sestavena matice hodnocení interních a externích faktorů. Z této matice vyplývá, že by se společnost měla vydat cestou agresivní strategie a nadále rozvíjet svou pozici na trhu, zefektivňovat výrobu kvalitních výrobků a penetrovat na stávajícím trhu. Následně došlo k sestavení matice TOWS, na jejímž základě chce společnost maximalizovat své silné stránky a minimalizovat hrozby. To znamená, že se chce soustředit na výrobu kvalitních českých výrobků, čímž podpoří i

své dobré jméno u stálých a nových zákazníků. Hrozby, které chce společnost minimalizovat, jsou především ty, které by jí způsobily druhotnou platební neschopnost nebo nemožnost uskutečnit nasmlouvanou zakázku.

Dlouhodobé cíle společnosti byly konkretizovány a převedeny do systému Balanced scorecard, kde byly roztrženy do čtyř perspektiv. Do perspektivy finanční, zákaznické, interních procesů a interního potenciálu. Z této kapitoly vzešly základní cíle pro personální oddělení, které jsou pro společnost stěžejní.

Šestá kapitola analyzuje interní procesy zaměřené na lidský kapitál. Byly zde popsány hlavní procesy, které na oddělení pobíhají, a to personální plánování, získávání nových zaměstnanců, adaptace zaměstnanců, hodnocení a odměňování pracovníků. Dále zde byl též popsán motivační program, který chce společnost obohatit a systém školení a vzdělávání zaměstnanců a firemní kultura společnosti. Součástí této kapitoly bylo i dotazníkové šetření, které mělo odhalit možné problematické aspekty řízení lidských zdrojů. Na základě analýzy interních procesů a dotazníkového šetření byly sestaveny slabé a silné stránky personálního oddělení, ze kterých vyplývá, že má společnost největší problémy s komunikací na všech úrovních řízení.

Součástí sedmé kapitoly byla identifikace cílů pro personální oblast, ve které byly využity cíle z předchozí konkretizace cílů pomocí BSC. Přibyly k nim ještě další tři cíle, které se zdály být důležitými pro zlepšování výkonnosti pracovního kapitálu.

Poslední část byla věnována návrhům a opatřením pro zvýšení výkonnosti managementu lidských zdrojů, kde byly cíle popsány pomocí konkrétních postupů pro jejich naplnění. Ke každému cíli byly přiřazeny rizikové faktory, které byly využity v následující analýze rizika. Ta odhalila hlavní rizika, které by měla firma minimalizovat a brát v potaz při tvorbě strategického plánu. Součástí této kapitoly byl popis jednotlivých rizik, dopadů na podnik a možné návrhy na řešení, které byly následně zahrnuty do ekonomického efektu navržených opatření.

Na závěr lze říci, že pro společnost je personální oddělení jedním z nejdůležitějších oddělení. Vedení se snaží budovat kvalitní zaměstnaneckou základnu tím, že se stará o zájmy svých zaměstnanců, které podporuje v jejich rozvoji a vzdělávání. Celkově lze říci, že připravenost lidského kapitálu je dobrá. Avšak na základě analýz a šetření bylo

nalezeno pár oblastí, ve kterých by se společnost měla snažit o zlepšení. Těmito oblastmi jsou především interní komunikace, systém adaptace a provázanost systému hodnocení s odměňováním. Na ty to slabé stánky by se měla společnost zaměřit a snažit se je minimalizovat. Poté může společnost dosáhnout zvýšení výkonnosti lidského kapitálu.

10. Seznam tabulek

Tab. 1: Vývoj HDP, nezaměstnanosti a inflace v letech 2006-2012	19
Tab. 2: Hodnocení externí analýzy	23
Tab. 3: Ukazatele likvidita.....	25
Tab. 4: Ukazatele rentability.....	26
Tab. 5: Ostatní ukazatele	26
Tab. 6: Hodnocení interní analýzy.....	27
Tab. 7: Matice TOWS.....	29
Tab. 8: Strategické cíle a akce podniku	31
Tab. 9: Počet zaměstnanců v letech 2011 a 2012	34
Tab. 10: Osobní náklady v roce 2012	41
Tab. 11: Silné a slabé stránky personálního oddělení.....	51
Tab. 12: Realizace plánu školení a vzdělávání zaměstnanců zaměřená na zefektivnění výroby a interní komunikace ve společnosti.....	56
Tab. 13: Rozvoj motivačního programu s cílem přijmout nové motivační nástroje	57
Tab. 14: Zdokonalení BOZP a následné udržení certifikátu ČSN OHSAS 18001 – 2008	58
Tab. 15: Zlepšit interní komunikaci.....	59
Tab. 16: Dodržovat nastavené adaptační modely	60
Tab. 17: Tabulka pravděpodobnosti výskytu a intenzity dopadu	63
Tab. 18: Mapa rizik.....	64
Tab. 19: Plánované tržby pro období 2014-2016	66
Tab. 20: Plánované náklady pro období 2014-2016	67

11. Seznam obrázků

Obr. 1: Logo společnosti.....	9
Obr. 2: Organizační struktura	12
Obr. 3: Matice IE	28
Obr. 4: Graf počtu zaměstnanců v letech 2011 a 2012.....	35
Obr. 5: Počet zaměstnanců podle profesí.....	35
Obr. 6: Počet zaměstnanců podle vzdělání	36
Obr. 7: Průměrný věk zaměstnanců v roce 2012	36
Obr. 8: Jak hodnotíte přínos aspektů v organizaci na plnění strategických cílů ve Vaší společnosti?.....	45
Obr. 9: Na kolik je potřeba aspekty změnit, aby došlo k úspěšnému naplnění cílů a strategie Vaší společnosti?.....	46
Obr. 10: Jak důležité jsou tyto aspekty pro rozvoj řízení LZ ve Vaší společnosti?.....	47
Obr. 11: Jaký prostor je věnován pro komunikaci ve Vaší společnosti?.....	47
Obr. 12: Jak hodnotíte účinnost motivačních nástrojů ve Vaší společnosti?.....	48
Obr. 13: Co by nejvíce přispělo k efektivnosti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve Vaší společnosti?	49
Obr. 14: Jak mohou tyto aspekty přispívat ke spokojenosti zaměstnanců ve Vaší společnosti?.....	49
Obr. 15. Jak hodnotíte personální oddělení ve Vaší společnosti?	50

12. Seznam použitých zkratk

BOZP	soubor pravidel pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci
BSC	Balanced Scorecard
ČNB	Česká národní banka
LZ	lidské zdroje
MaR	měření a regulace
THP	technickohospodářský pracovník
ÚP	úřad práce

13. Seznam použité literatury

- [1] ACTHERM SERVIS A.S. *ACTHERM servis a.s.* [online]. 2012 [cit. 2013-11-11]. Dostupné z: <http://www.acthermservis.cz/>
- [2] ACTHERM SERVIS A.S. *Výroční zpráva 2012* [online]. [cit. 2013-11-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a278877&dokumentId=B+1436%2fSL54%40KSUL&partnum=0&variant=1&klic=md7z4s>
- [3] ACTHERM SPOL. S R.O. *Profil firmy* [online]. 2005 [cit. 2013-11-11]. Dostupné z: <http://www.actherm.cz/actherm/profil-firmy/>
- [4] ARMSTRONG Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [5] CASCIO, Wayne F. *Managing human resources: productivity, quality of work life, profits*. 9th ed. New York, NY: McGraw-Hill/Irwin, c2013, xxxii, 736 p. ISBN 00-780-2917-1.
- [6] ČSÚ. *Česká republika od roku 1989 v číslech* [online]. 2013 [cit. 2013-12-05]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr_od_roku_1989#05
- [7] ČSÚ. Počet obyvatel v obcích České republiky k 1. 1. 2013 [online]. 2013 [cit. 2013-12-05]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/50002DF52B/\\$File/13011303.pdf](http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/50002DF52B/$File/13011303.pdf)
- [8] DVOŘÁKOVÁ Zuzana. *Management lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [9] Justice.cz: Obchodní rejstřík a Sběrka listin. ACTHERM SERVIS A.S. *Úplný výpis z obchodního rejstříku* [online]. 2013 [cit. 2013-11-11]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a278877&typ=full&klic=xjpp6q>
- [10] HDP 2013, vývoj hdp v ČR. *Kurzycz* [online]. 2013 [cit. 2013-12-05]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/?G=3&A=2&page=2>

- [11] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- [12] LUKÁŠOVÁ Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 174 s. ISBN 80-247-0648-2.
- [13] ODBOR 31400. Finanční analýza podnikové sféry se zaměřením na konkurenceschopnost sledovaných odvětví za rok 2012. *Ministerstvo obchodu a průmyslu* [online]. 2013 [cit. 2013-12-05]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument141226.html>
- [14] SOUČEK, Ivan, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 381 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
- [15] ŠULÁK Milan a Lenka ZAHRADNÍČKOVÁ. *Rozbor výkonnosti firem*. 1. vyd. V Plzni: Západočeská univerzita, 2012, 133 s. ISBN 978-80-261-0146-8.
- [16] ULRICH, David. *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 266 s. ISBN 978-80-247-3058-5.
- [17] VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.
- [18] VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika: tacitní znalost a jak ji řídit*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 570 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.
- [19] VYSEKALOVÁ Jitka a Jiří MIKEŠ. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 190 s. ISBN 978-80-247-2790-5.

14. Seznam příloh

Příloha A: Vlastnické podíly společnosti ACTHERM Holding a.s.

Příloha B: Parametrizace cílů

Příloha C: Certifikát ČSN ISO 14001:2005

Příloha D: Grafické rozložení dodavatelů

Příloha E: Certifikát ČSN EN ISO 9001:2009 a ČSN EN ISO 3834 – 2:2006

Příloha F: Grafické rozložení zákazníků

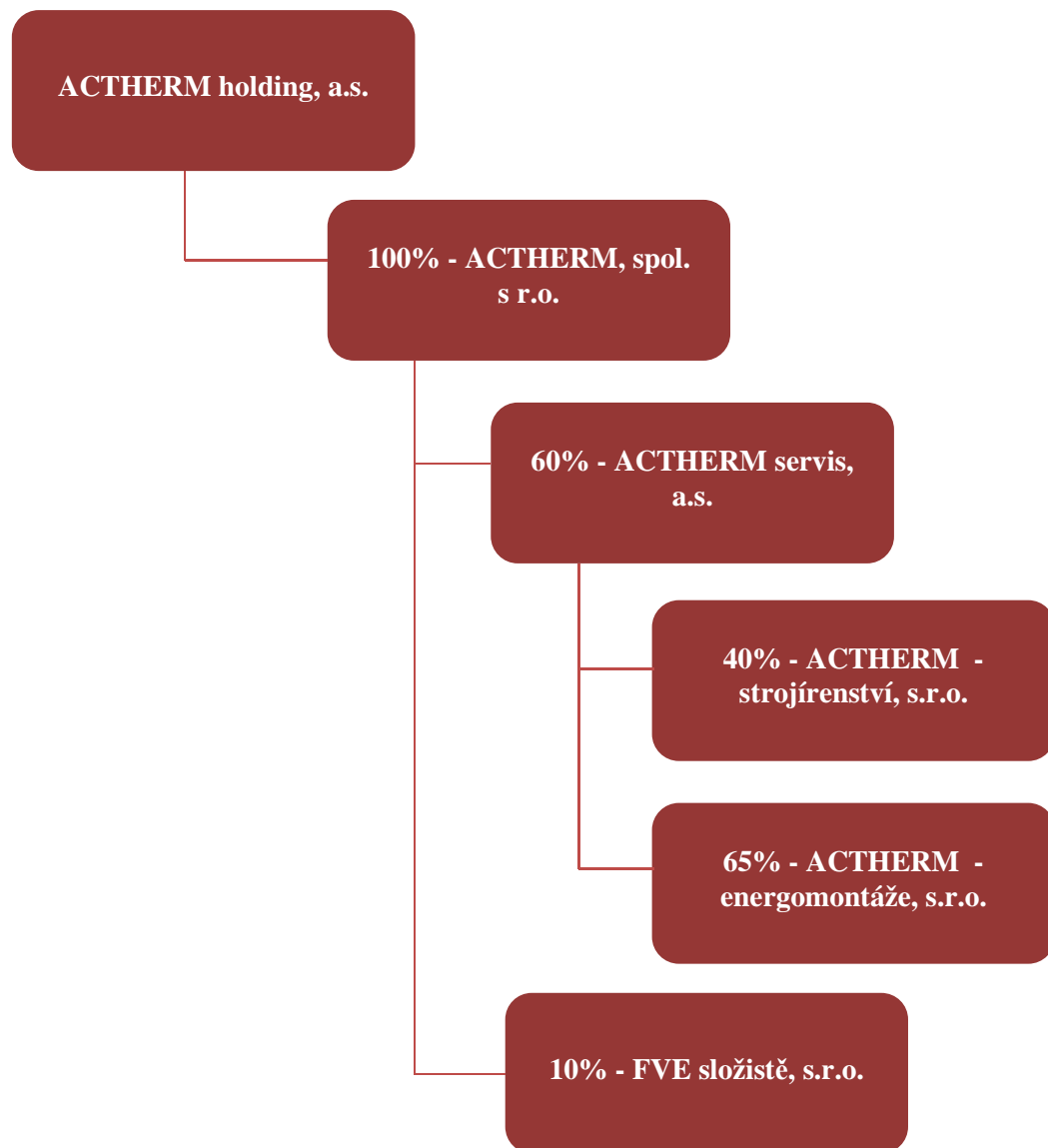
Příloha G: Certifikát ČSN OHSAS 18001 – 2008

Příloha H: Dotazníkové šetření

Příloha I: Výstup dotazníkového šetření

15. Přílohy

Příloha A: Vlastnické podíly společnosti ACTHERM Holding a.s. [2]



Příloha B: Parametrizace cílů, vlastní zpracování 2013

Krátkodobé cíle pro rok 2014				
Krátkodobý cíl	Měřítko	KPI	Termín	Oddělení
Zvýšit počet zakázek	Počet uzavřených zakázek	o 2%	Konec roku 2014	Obchodní středisko
Zvýšit tržby	Tržby / Zakázky	alespoň 5%	Konec roku 2014	Obchodní středisko
Snížit náklady	% nákladů	alespoň 4%	Konec roku 2014	Finanční středisko
Pořízení nového stroje	Počet nových strojů	alespoň 1 stroj	Konec roku 2014	Obchodní středisko
Vytvoření motivačního programu	Přijaté motivační nástroje	1 nový motivační nástroj	Konec roku 2014	Personální oddělení
Zvýšit počet školení	Počet školení	Alespoň 2 školení	Konec roku 2014	Personální oddělení

Krátkodobé cíle pro rok 2015				
Krátkodobý cíl	Měřítko	KPI	Termín	Oddělení
Zvýšit počet zakázek	Počet uzavřených zakázek	o 2%	Konec roku 2015	Obchodní středisko
Zvýšit tržby	Tržby / Zakázky	alespoň 5%	Konec roku 2015	Obchodní středisko
Zvýšit počet zaměstnanců	Počet nově přijatých	1 zaměstnanec	Konec roku 2015	Personální oddělení
Zvýšit počet školení	Počet školení	Alespoň 1 školení	Konec roku 2015	Personální oddělení

Krátkodobé cíle pro rok 2016				
Krátkodobý cíl	Měřítko	KPI	Termín	Oddělení
Zvýšit počet zakázek	Počet uzavřených zakázek	o 4%	Konec roku 2016	Obchodní středisko
Podíl nových klientů na celkovém počtu	Počet uzavřených zakázek	alespoň 2%	Konec roku 2016	Obchodní středisko
Zvýšit tržby	Tržby / Zakázky	alespoň 5%	Konec roku 2016	Finanční středisko
Pořízení nového stroje	Počet nových strojů	alespoň 1 stroj	Konec roku 2016	Obchodní středisko
Vytvoření motivačního programu	Přijaté motivační nástroje	1 nový motivační nástroj	Konec roku 2016	Personální oddělení
Získání nových zaměstnanců	Počet nových zaměstnanců	alespoň 1 člověk	Konec roku 2016	Personální oddělení
Zvýšit počet školení	Počet školení	Alespoň 1 školení	Konec roku 2015	Personální oddělení



CERTIFIKÁT

Certifikační orgán systémů managementu č. 3053
TUV SUD Czech s.r.o.

potvrzuje, že společnost



ACTHERM servis, a.s.

Dukelská 5779
CZ – 430 01 Chomutov
IČ: 25142691

zavedla a používá
systém environmentálního managementu v oboru

montáž, servis, opravy a údržba energetických a technologických
zařízení a potrubních rozvodů včetně strojní výroby

provádění objektů pozemního stavitelství a inženýrských sítí,
jejich opravy, rekonstrukce a demolice

Na základě vykonaného auditu, zpráva č. **05.752.086**

bylo prokázáno splnění
požadavků normy

ČSN EN ISO 14001:2005

Tento certifikát je platný do **31.05.2015**

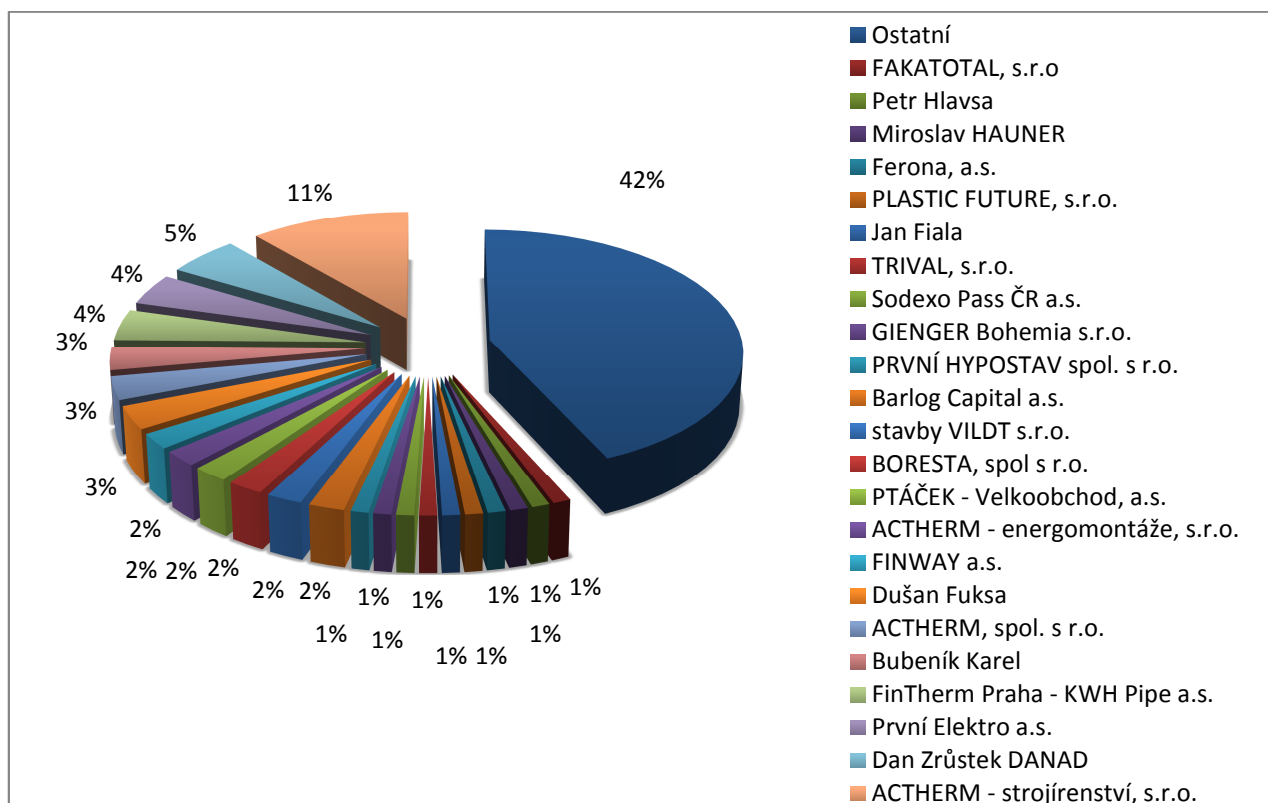
Registrační číslo certifikátu **05.749.558**



Praha, 31.05.2012



Příloha D: Grafické rozložení dodavatelů v roce 2012 [2]



ZERTIFIKAT ♦ CERTIFICATE ♦ CERTIFICADO ♦ CERTIFIKAT ♦ 認証証書 ♦ CERTIFIKAT ♦ CERTIFICATE ♦ CERTIFICADO ♦ CERTIFIKAT ♦ 認証証書 ♦

F 540-010-05 (2011-01-01) (FFH0_019_E.doc)



CERTIFIKÁT

Certifikační orgán systémů managementu č. 3053
TUV SÚD Czech s.r.o.

potvrzuje, že společnost



ACTHERM servis, a.s.
Tovární 5534
CZ – 430 01 Chomutov
IČ: 25142691

zavedla a používá
systém managementu kvality v oboru

**montáž, servis, opravy a údržba energetických a technologických
zařízení a potrubních rozvodů včetně strojní výroby
provádění objektů pozemního stavitelství a inženýrských sítí,
jejich opravy, rekonstrukce a demolice**

Na základě vykonaného auditu, zpráva č. **05.019.312**

bylo prokázáno splnění
požadavků normy

**ČSN EN ISO 9001:2009
a ČSN EN ISO 3834 - 2:2006**

Tento certifikát je platný do **02.06.2014**

Registrační číslo certifikátu **05.004.984**



Praha, 02.06.2011



Podrobnosti a podmínky platnosti jsou uvedeny v příloze tohoto certifikátu, která tvoří jeho nedílnou součást a obsahuje 1 stránu.

TUV SÚD Czech s.r.o. • Novodvorská 994 • 142 21 Prague 4 • Czech Republic • certification@tuv-sud.cz

TUV®

Rozsah činnosti

1. **Druh výrobků - SKP:** tlaková zařízení, potrubní rozvody, údržbářské a opravárenské činnosti (tloušťka do 26 mm, šířka 3,5 m, výška 3,5 m, délka 22 m, Ø 3 m, hmotnost do 3 tun).
2. **Výrobní normy:** ČSN 69 0010, ČSN EN 13445, ČSN 131075
3. **Další normy pro proces svařování** (podle ČSN EN ISO 3834-2): EN 287-1, EN 473, EN 13916, EN 14731, ISO 15607, ISO 15609-1, ISO 15609-2, ISO 15614-1, ISO 15614-7, EN 12062, EN 1435, EN 970, EN 1290, EN 1714, ISO 17662
4. **Skupina základních materiálů** (podle CR 15608:2000): 1.1, 1.2, 1.3, 4, 5, 6, 7, 8, 9
5. **Procesy svařování a příbuzné procesy:** 111; 135; 141; 311
6. **Odchytky**
 - 6.1 Normy jiné než EN: dle odst. 2
 - 6.2 Jiné odchytky: -----
 - 6.3 Specifické požadavky:-----
7. **Pověření pracovníci svářečského dozoru**

Jméno

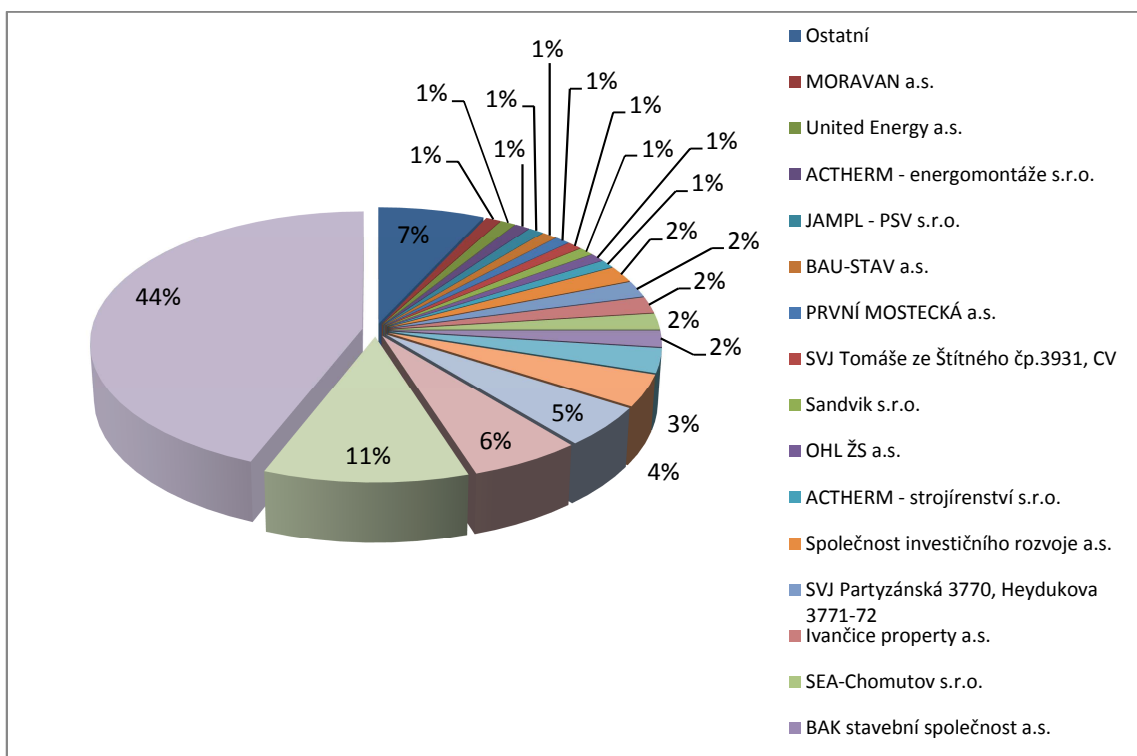
Ing. Petr Chládek

Kvalifikační stupeň

IWE



Příloha F: Grafické rozložení zákazníků v roce 2012 [2]



Příloha G: Zkrácená rozvaha za roky 2010, 2011, 2012 (v tis. Kč) [2]

		2010	2011	2012
	AKTIVA CELKEM	287 625	169 523	164 771
B	Dlouhodobý majetek	25 337	96 283	90 220
B. I.	nehmotný investiční majetek	88	12	54
B. I. 1	software	27	-	54
B. I. 2	jiný dlouhodobý nehmotný majetek	51	12	-
B. II.	dlouhodobý hmotný majetek	24 269	27 462	24 356
B. II. 1	pozemky	1 870	1 870	1 870
B. II. 2	stavby	8 512	19 432	17 554
B. II. 3	samostatné movité věci a soubory movitých věcí	6 128	6 159	4 932
B. III.	dlouhodobý finanční majetek	980	68 810	65 810
B. III. 1	podíly v ovládaných a řízených osobách	-	130	130
B. III. 2	podíly v účetních jednotkách pod podstat.vlivem	880	880	880
B. III. 3	jiný dlouhodobý finanční majetek	100	67 800	64 800
C.	oběžná aktiva	262 186	73 101	74 220
C. I.	zásoby	4 792	4 262	6 540
C. I. 1	materiál	1 127	2 413	1 557
C. I. 2	nedokončená výroba a polotovary	1 668	1 849	4 983
C. II.	dlouhodobé pohledávky	3 356	4 350	3 450
C. II. 1	pohledávky z obchodních vztahů	2 132	2 704	2 561
C. II. 2	odložená daňová pohledávka	1 224	1 646	889
C. III.	krátkodobé pohledávky	246 292	62 273	61 570
C. III. 1	pohledávky z obchodních vztahů	196 936	25 529	33 435
C. III. 2	pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	35 996	34 782	25 523
C. III. 3	pohledávky za účetními jednotkami pod podstat.vlivem	54	179	1 446
C. III. 4	stát - daňové pohledávky	13 219	1 667	791
C. III. 5	ostatní poskytnuté zálohy	87	103	367
C. III. 6	jiné pohledávky	-	13	2
C. IV.	finanční majetek	7 746	2 216	2 660
C. IV. 1	peníze	29	42	67
C. IV. 2	účty v bankách	7 717	2 174	2 593
D. I.	ostatní aktiva	102	139	331
D. I. 1	náklady příštích období	102	139	331
	PASIVA CELKEM	287 625	169 523	164 771
A	vlastní kapitál	46 452	61 864	67 838

		2010	2011	2012
	AKTIVA CELKEM	287 625	169 523	164 771
B	Dlouhodobý majetek	25 337	96 283	90 220
A. I.	základní kapitál	1 000	1 000	1 000
A. III.	rezervní fondy	28 041	45 408	60 817
A. IV.	hospodářský výsledek za účetní období	17 411	15 456	6 021
B.	cizí zdroje	241 173	107 659	96 933
B. I.	rezervy	9 384	13 667	10 071
B. II.	dlouhodobé závazky	234	254	254
B. III.	krátkodobé závazky	228 579	51 719	42 052
B. IV.	bankovní úvěry a výpomoci	2 976	42 019	44 556
B. IV. 1	dlouhodobé bankovní úvěry	2 976	2 105	6 833
B. IV. 2	krátkodobé bankovní úvěry	-	39 914	37 723
C. I.	Časová rozlišení	-	-	-

Příloha H: Zkrácený VZZ za roky 2010, 2011, 2012 (v tis. Kč) [2]

	2010	2011	2012
tržby za prodej zboží	-	-	-
náklady vynaložené na prodej zboží	-	-	-
obchodní marže	-	-	-
výkony	1 048 746	218 399	151 884
tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1 048 476	217 899	148 682
změna stavu vnitrop. zásobování vl. výroby	58	181	3 133
aktivace	212	319	69
výkonová spotřeba	989 001	153 775	114 238
potřeba materiálu a energie	528 412	29 036	29 208
služby	460 589	124 739	85 030
přidaná hodnota	59 745	64 624	37 646
osobní náklady	33 747	31 380	32 723
mzdové náklady	24 619	22 805	23 743
náklady na sociální a zdravotní	8 160	7 618	8 026
sociální náklady	896	885	882
daně a poplatky	163	875	598
odpisy hmot. a nehmot. Investičního majetku	1 415	1 883	1 993
tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	10 703	5 965	8 451
tržby z prodeje dlouhodobého majetku	4 816	1 142	4 098
zůstatková cena prodaného IM a materiálu	7 083	4 312	4 907
prodaný materiál	4 608	3 954	3 242
změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	6 713	9 679	13 104
ostatní provozní výnosy	1 181	75 823	13 786
ostatní provozní náklady	587	76 656	14 939
provozní hospodářský výsledek	21 921	21 627	6 558
výnosové úroky	385	2 577	3 906
nákladové úroky	451	2 219	1 984
ostatní finanční výnosy	15	29	31
ostatní finanční náklady	69	1 513	199
finanční hospodářský výsledek	- 120	- 1 126	1 754
daň z příjmů za běžnou činnost	4 386	5 045	2 291
splatná	5 062	5 467	1 535
hospodářský výsledek za běžnou činnost	17 415	15 456	6 021
výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	17 411	15 456	6 021
výsledek hospodaření před zdaněním	21 797	20 501	8 312
hospodářský výsledek za účetní období	17 411	15 456	6 021



CERTIFIKÁT

Certifikační orgán systémů managementu č. 3053
TUV SUD Czech s.r.o.

potvrzuje, že společnost



ACTHERM servis, a.s.

Dukelská 5779

CZ – 430 01 Chomutov

IČ: 25142691

zavedla a používá
systém managementu
bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v oboru

**montáž, servis, opravy a údržba energetických a technologických
zařízení a potrubních rozvodů včetně strojní výroby**

**provádění objektů pozemního stavitelství a inženýrských sítí,
jejich opravy, rekonstrukce a demolice**

Na základě vykonaného auditu, zpráva č. **05.752.087**

bylo prokázáno splnění
požadavků normy

ČSN OHSAS 18001:2008

Tento certifikát je platný do **31.05.2015**

Registrační číslo certifikátu **05.749.561**



Praha, 31.05.2012



Příloha J: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování 2013

Dotazník k diplomové práci na téma Hodnocení efektivity personální politiky podniku ve společnosti ACTHERM servis, a. s.

Tento dotazník slouží jako podklad pro diplomovou práci s názvem Hodnocení efektivnosti personální politiky podniku. Připravila ho Bc. Petra Majerhoferová, studentka Fakulty ekonomické Západočeské univerzity v Plzni. Dotazník je zcela anonymní a je předložen vedoucím pracovníkům společnosti ACTHERM servis, a.s.

Instrukce: Dotazník obsahuje 8 tematicky zaměřených tvrzení. Ke každému z nich se vztahuje několik výroků. Podle hodnotící stupnice, přiřaďte ke každému výroku počet bodů, které mu podle Vás odpovídají.

Předem Vám velmi děkuji za vyplnění dotazníku a přeji hezký den.

1. Jak hodnotíte přínos aspektů řízení lidských zdrojů v organizaci na plnění strategických cílů ve Vaší společnosti? (6 = velmi přínosné, 1 = nepřínosné)

Porozumění poslání, vizi a cílům společnosti	
Vzdělávání zaměstnanců	
Pracovní výkonnost	
Interní komunikaci	
Pružnost reakcí na změny	
Řízení lidských zdrojů	
Metody řízení pracovníků	
Znalost firemní kultury	
Zaměstnávání kvalifikovaných pracovníků	
Motivační program	

2. Na kolik je potřeba aspekty změnit, aby došlo k úspěšnému naplnění cílů a strategie Vaší společnosti? (6 = silná změna, 1 = žádná změna)

Porozumění poslání, vizi a cílům společnosti	
Vzdělávání, školení a rozvoj zaměstnanců	
Pracovní výkonnost	
Interní komunikace	
Pružnost reakcí na změny	
Strategické řízení lidských zdrojů	
Metody řízení pracovníků	
Znalost firemní kultury	
Zaměstnávání kvalifikovaných pracovníků	

3. Jak důležité jsou tyto aspekty pro rozvoj řízení LZ ve Vaší společnosti? (6 = velmi důležité, 1 = nedůležité)

Kreativita	
Pružnost a reakce na změny	
Sdílení vize a cílů se zaměstnanci	
Otevřená komunikace	
Orientace na výkon	
Orientace na znalosti	
Týmová práce	
Zajištění BOZP	
Zvyšování produktivity	
Motivační program	

4. Jaký prostor je věnován pro komunikaci ve Vaší společnosti? (6 = velmi výrazný, 1 = nevýrazný)

Strategické řízení, plánování a hodnocení plnění cílů	
Reporty, zadávání úkolů, kontrola	
Vyhodnocování výkonnosti zaměstnanců	
Zjišťování názorů, diskuze k úkolům	
Rozhovory na osobní úrovni	

5. Jak hodnotíte účinnost motivačních nástrojů ve Vaší společnosti? (6 = velmi účinný, 1 = neúčinný)

Peněžitá odměna	
Nepeněžní benefity	
Pochvala před ostatními pracovníky	
Svěření důležitého úkolu	
Možnost kariérního růstu	
Možnost podílet se na vytváření strategií a cílů společnosti	
Vzdělávací akce	

6. Co by nejvíce přispělo k efektivnosti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve Vaší společnosti? (6 = velmi silně, 1 = slabě)

Navýšení rozpočtu na vzdělávání	
Vytvoření strategie vzdělávání zaměstnanců	
Využívání hodnocení přínosů vzdělávacích akcí	
Motivace zaměstnanců ke vzdělávání	

7. Jak mohou tyto aspekty přispívat ke spokojenosti zaměstnanců ve Vaší společnosti? (6 = velmi silně, 1 = slabě)

Politiky odměn	
Komunikace	
Rozvoje vzdělání	
Rozšíření pravomocí a přenesení odpovědnosti na zaměstnance	
Zvyšování angažovanosti zaměstnanců	
Spolupráce na vizi a cílech společnosti	
Posilování vztahu zaměstnanec - společnost	

8. Jak hodnotíte personální oddělení ve Vaší společnosti? (6 = velmi pozitivní, 1 = velmi negativní)

Komunikaci	
Zajištění řízení změny prostřednictvím lidského kapitálu	
Sdílení informací o zaměstnancích	
Péči o osobní potřeby zaměstnanců	
Zajištění vhodného personálního obsazení oddělení	
Pomoci formulací podnikové strategie	

Příloha K: Výstup dotazníkového šetření, vlastní zpracování 2013

Respondent	1	2	3	4	5	6	7	8	
1. Jak hodnotíte přínos aspektů v organizaci na plnění strategických cílů ve Vaší společnosti?									Průměr
Porozumění poslání, vizi a cílům společnosti	3	4	2	3	2	4	2	2	2,8
Vzdělávání zaměstnanců	6	4	3	5	3	5	3	6	4,4
Pracovní výkonnost	6	6	6	5	5	5	5	6	5,5
Interní komunikaci	3	4	3	3	4	2	2	2	2,9
Pružnost reakcí na změny	5	4	6	6	6	6	5	5	5,4
Řízení lidských zdrojů	4	4	3	3	4	4	4	4	3,8
Metody řízení pracovníků	1	1	1	1	1	1	3	2	1,4
Znalost firemní kultury	2	1	1	2	2	1	2	2	1,6
Zaměstnávání kvalifikovaných pracovníků	3	3	4	5	3	4	4	5	3,9
Motivační program	6	6	3	3	4	6	3	4	4,4

2. Na kolik je potřeba aspekty změnit, aby došlo k úspěšnému naplnění cílů a strategie Vaší společnosti?									Průměr
Porozumění poslání, vizi a cílům společnosti	2	2	1	1	3	3	2	3	2,1
Vzdělávání, školení a rozvoj zaměstnanců	1	1	1	3	2	2	2	2	1,8
Pracovní výkonnost	2	2	2	2	1	1	2	1	1,6
Interní komunikace	4	4	5	4	2	5	2	5	3,9
Pružnost reakcí na změny	2	3	4	3	4	3	2	3	3,0
Strategické řízení lidských zdrojů	1	1	2	2	1	1	2	1	1,4
Metody řízení pracovníků	1	2	1	1	2	2	2	3	1,8
Znalost firemní kultury	1	1	1	2	2	1	1	2	1,4
Zaměstnávání kvalifikovaných pracovníků	4	4	3	4	2	2	2	2	2,9
Motivační program	2	3	2	4	1	3	2	3	2,5

3. Jak důležité jsou tyto aspekty pro rozvoj řízení LZ ve Vaší společnosti?									Průměr
Kreativita	4	3	4	4	3	2	3	3	3,3
Pružnost a reakce na změny	5	6	5	6	5	6	6	5	5,5
Sdílení vize a cílů se zaměstnanci	5	5	3	5	3	4	3	3	3,9
Otevřená komunikace	4	3	4	6	4	4	3	4	4,0
Orientace na výkon	4	6	6	5	5	5	6	6	5,4
Orientace na znalosti	2	4	3	3	4	3	2	3	3,0
Týmová práce	5	6	5	6	6	5	6	6	5,6
Zajištění BOZP	4	4	6	6	4	4	6	4	4,8
Zvyšování produktivity	5	4	4	3	4	5	4	4	4,1
Motivační program	5	4	4	4	3	5	3	5	4,1

4. Jaký prostor je věnován pro komunikaci ve Vaší společnosti?									Průměr
Strategické řízení, plánování a hodnocení plnění cílů	5	5	6	5	4	5	5	6	5,1
Reporty, zadávání úkolů, kontrola	6	6	5	5	5	5	5	6	5,4
Vyhodnocování výkonnosti zaměstnanců	1	3	1	2	3	2	2	1	1,9
Zjišťování názorů, diskuze k úkolům	3	3	1	1	1	3	1	3	2,0
Rozhovory na osobní úrovni	3	3	2	4	3	4	4	4	3,4

5. Jak hodnotíte účinnost motivačních nástrojů ve Vaší společnosti?									Průměr
Peněžité odměny	6	5	5	5	5	6	6	5	5,4
Nepeněžní benefity	2	2	3	3	4	4	4	3	3,1
Pochvala před ostatními pracovníky	3	3	3	3	2	3	3	2	2,8
Svěření důležitého úkolu	2	1	1	2	1	1	1	2	1,4
Možnost kariérního růstu	2	2	4	2	4	2	4	3	2,9
Možnost podílet se na vytváření strategií a cílů společnosti	1	2	1	2	1	1	2	1	1,4
Vzdělávací akce	2	3	2	3	2	2	2	3	2,4

6. Co by nejvíce přispělo k efektivnosti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve Vaší společnosti?									Průměr
Navýšení rozpočtu na vzdělávání	4	5	6	6	5	6	4	4	5,0
Vytvoření strategie vzdělávání zaměstnanců	1	3	3	2	1	1	3	1	1,9
Využívání hodnocení přínosů vzdělávacích akcí	4	6	5	4	4	5	4	4	4,5
Motivace zaměstnanců ke vzdělávání	4	5	4	5	3	5	5	3	4,3

7. Jak mohou tyto aspekty přispívat ke spokojenosti zaměstnanců ve Vaší společnosti?									Průměr
Politika odměn	6	5	5	6	5	6	6	6	5,6
Komunikace	4	4	4	4	4	5	5	4	4,3
Rozvoj a vzdělání	5	5	2	4	3	2	3	3	3,4
Rozšíření pravomocí a přenesení odpovědnosti na zaměstnance	3	4	3	3	4	2	3	4	3,3
Zvyšování angažovanosti zaměstnanců	5	5	4	3	5	3	3	3	3,9
Spolupráce na vizi a cílech společnosti	4	1	2	3	1	1	2	1	1,9
Posilování vztahu zaměstnanec - společnost	4	4	4	3	3	4	3	3	3,5

8. Jak hodnotíte personální oddělení ve Vaší společnosti?									Průměr
Komunikaci	5	6	4	4	6	6	5	6	5,3
Zajištění řízení změny prostřednictvím lidského kapitálu	5	4	4	4	4	5	5	4	4,4
Sdílení informací o zaměstnancích	6	5	6	6	5	5	5	5	5,4
Péči o osobní potřeby zaměstnanců	6	5	5	6	5	6	5	5	5,4
Zajištění vhodného personálního obsazení oddělení	6	6	6	6	6	6	6	6	6,0
Pomoci formulací podnikové strategie	4	3	4	3	5	5	3	5	4,0

Abstrakt

MAJERHOFEROVÁ, P. *Hodnocení efektivnosti personální politiky podniku.*
Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 76s., 2014

Klíčová slova: lidské zdroje, interní procesy, personální politika, výkonnost, strategická analýza, efektivita

Předložená práce je zaměřena na hodnocení efektivnosti a připravenosti personální politiky podniku a má navrhnout zlepšení pro procesy zaměřené na lidské zdroje tak, aby bylo dosaženo zvýšení výkonnosti těchto procesů.

Diplomová práce je rozdělena do osmi kapitol, které na sebe navazují. V úvodu je představena celá společnost a popsána její vize, strategie a podnikové cíle pro období 2014 – 2016. V další části dochází k analýzám prostředí, konkretizaci cílů podle BSC a analýze interních procesů se zaměřením na lidské zdroje. V závěru jsou identifikovány cíle pro personální oddělení a navržena opatření pro zvýšení výkonnosti managementu lidských zdrojů.

Abstract

MAJERHOFEROVÁ, P. *Effectivity Assessment of Company Personnel Policy*. Diploma thesis. Pilsen: Faculty of Economics UWB in Pilsen, 76p., 2014

Key words: human resources, internal processes, personnel policy, efficiency, strategic analysis, effectiveness

The presented diploma thesis is focused on evaluating the effectiveness and readiness of the company personnel policy. The thesis proposes improvements to the processes aimed at the human resources in order to achieve the increased performance of these processes.

The diploma thesis is divided in eight chapters that follow each other. The first part is dedicated to the introduction of the company and describes vision, strategy and business plan for 2014-2016. The next part analyzes company's environment, specifies goals by BSC and analyzes internal processes with a focus on the human resources. In the conclusion, the thesis identifies main targets for the HR department and proposes the precautions for enhancing the performance of the human resource management.