

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Hodnocení efektivnosti personální politiky podniku

Efficiency evaluation of company personnel policy

Markéta Veselá

PLZEŇ 2014

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 6.12.2013

Markéta Veselá

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu diplomové práce PhDr. Milanu Jermářovi, Ph.D. za vynikající spolupráci při odborných konzultacích a za jeho cenné rady a připomínky, kterými přispěl k vypracování této diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala vedoucí personálního oddělení společnosti Elitex Nepomuk a.s. paní Ivaně Baranové za ochotnou spolupráci a předání cenných informací a materiálů pro potřeby diplomové práce. Poděkování patří rovněž paní Ing. Šárce Kotrbové - člence představenstva společnosti, a to za konzultantskou činnost a poskytování informací.

OBSAH

ÚVOD	7
1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	9
1.1 Základní údaje o společnosti.....	9
1.2 Historie společnosti.....	10
2 ANALÝZA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI	13
2.1 Formulace strategie	13
2.1.1 Poslání společnosti.....	13
2.1.2 Vize společnosti	13
2.1.3 Komponenty vize pro období 2014 - 2017	13
2.1.4 Strategické cíle společnosti pro období 2014 - 2017	16
2.2 Analýza externího prostředí společnosti.....	17
2.2.1 Legislativa.....	17
2.2.2 Ekonomika	18
2.2.3 Sociologie a kultura	20
2.2.4 Technologie.....	20
2.2.5 Demografie.....	21
2.3 Analýza mezoprostředí společnosti	21
2.3.1 Zákazníci	21
2.3.2 Dodavatelé	22
2.3.3 Potencionální nově příchozí konkurenti.....	22
2.3.4 Substituční výrobky	22
2.3.5 Konkurence	22
2.4 Zhodnocení výsledků externí analýzy	23
2.5 Analýza interního prostředí podniku	24
2.5.1 Management společnosti.....	25
2.5.2 Marketing společnosti	25
2.5.3 Procesy, výroba a výrobní technologie	25
2.5.4 Kvalita.....	26
2.5.5 Informační systémy.....	26
2.5.6 Lidské zdroje.....	27
2.5.7 Firemní kultura.....	28
2.5.8 Finanční analýza	28
2.6 Zhodnocení výsledků interní analýzy	34
2.7 Strategická analýza společnosti Elitex Nepomuk a.s.	35
2.7.1 Matice IE - Matice hodnocení interních a externích faktorů.....	35
2.7.2 Hodnocení strategické pozice pomocí matice SPACE	37
2.8 Hodnocení strategické analýzy, výběr optimální varianty, doporučení.....	38
3 KONKRETIZACE CÍLŮ DLE METODIKY BALANCED SCORECARD	39
3.1 Finanční perspektiva	39
3.2 Zákaznická perspektiva.....	40
3.3 Perspektiva interních procesů	41
3.4 Perspektiva interního potenciálu.....	42
4 ANALÝZA INTERNÍCH PROCESŮ SE ZAMĚŘENÍM NA LIDSKÝ KAPITÁL	44
4.1 Personální oddělení ve společnosti Elitex Nepomuk a.s.	44
4.1.1 Činnosti personálního oddělení.....	45
4.1.2 Cíle personálního oddělení.....	45
4.2 Charakteristika struktury lidských zdrojů ve společnosti Elitex Nepomuk a.s.	46
4.2.1 Struktura zaměstnanců – THP a dělníci	46
4.2.2 Struktura zaměstnanců podle pohlaví	47
4.2.3 Struktura zaměstnanců podle věku.....	48

4.2.4	Struktura zaměstnanců podle dosaženého vzdělání	49
4.3	Vybrané interní procesy se zaměřením na lidský kapitál	50
4.3.1	Plánování lidských zdrojů	50
4.3.2	Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců	52
4.3.3	Adaptace zaměstnanců	53
4.3.4	Proces hodnocení zaměstnanců	56
4.3.5	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	57
4.3.6	Odměňování a motivace zaměstnanců	59
4.3.7	Komunikace a informovanost	61
4.3.8	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci, pracovní prostředí	62
4.4	Dotazníkové šetření – řídicí pracovníci	64
4.4.1	Vyhodnocení dotazníku	65
4.5	Dotazníkové šetření – výrobní pracovníci	70
4.5.1	Shrnutí výsledků šetření	72
5	STANOVENÍ CÍLŮ PRO ZVÝŠENÍ VÝKONNOSTI MANAGEMENTU LIDSKÝCH ZDROJŮ V SOULADU SE STRATEGIÍ PODNIKU.....	73
6	NÁVRHY OPATŘENÍ VEDOUcí KE ZVÝŠENÍ VÝKONNOSTI LIDSKÉHO KAPITÁLU SPOLEČNOSTI.....	76
6.1	Návrhy opatření v oblasti zvýšení efektivity personálních činností	77
6.2	Návrhy opatření vedoucí ke zvyšování kvality a efektivity práce zaměstnanců	78
6.3	Návrhy opatření vedoucí ke snížení fluktuace a odchodu zaměstnanců z podniku.....	80
6.4	Návrhy opatření vedoucí ke zvyšování kvalifikace lidského kapitálu společnosti	82
6.5	Návrhy opatření v rámci zvýšení bezpečnosti práce, kvality pracovního prostředí a péče o zaměstnance.....	84
6.6	Návrhy opatření vedoucí ke zvýšení angažovanosti všech zaměstnanců společnosti	86
6.7	Návrh opatření vedoucí ke zlepšení spolupráce mezi jednotlivými výrobními středisky	88
6.8	Zvážení rizik navrhovaných opatření	88
6.8.1	Identifikace rizikových faktorů a návrhy na jejich ošetření	89
7	ZÁVĚR	91
	SEZNAM TABULEK	93
	SEZNAM OBRÁZKŮ	94
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	95
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	97
	SEZNAM PŘÍLOH.....	100

ÚVOD

Téma této diplomové práce spočívá v provedení hodnocení efektivnosti personální politiky podniku. Pro její zpracování jsem si zvolila akciovou společnost Elitex Nepomuk, která se zabývá strojírenskou výrobou a dodávkami komponent pro významné evropské výrobce stavebních, textilních či dřevoobráběcích strojů.

V současné době je hnacím motorem rozvoje a prosperity každé organizace její lidský kapitál. Lidská práce je nejdůležitějším výrobním faktorem každého podniku. Investice do rozvoje, vzdělávání a spokojenosti zaměstnanců v konečném důsledku významně přispívá ke zvyšování výkonnosti, úspěšnosti a konkurenceschopnosti organizace. Management kteréhokoliv podniku si musí tento fakt dobře uvědomovat, neboť jedině s kvalitním, vzdělaným, motivovaným a oddaným lidským potenciálem, může úspěšně naplňovat vytyčené cíle, tedy i své vlastní.

Pro podnik je tedy nezbytně důležité stanovit personální strategii a efektivně provádět personální politiku, jež je souborem opatření, pomocí nichž je ovlivňován výkon a chování každého pracovníka. [2] Pouze tak bude možné úspěšně dosahovat vysoké výkonnosti a kvalitní práce zaměstnanců, což se projeví ve spokojenosti zákazníků, zvyšování konkurenceschopnosti, následně ve zvyšování objemu prodeje a růstem tržeb organizace. To vše vyústí v naplnění cílů vlastníků v podobě zvyšování prosperity, ziskovosti a růstu hodnoty majetku vlastníka.

Hlavním cílem této práce je analyzovat a posoudit efektivnost personální politiky společnosti a zhodnotit, jaká je její úroveň a zda disponuje důležitými předpoklady pro to, aby se podílela na úspěšném plnění stanovených strategických cílů. Stěžejní částí práce bude navrhnout opatření pro zvýšení výkonnosti lidského kapitálu společnosti na základě zjištěných nedostatků.

V první části práce bude představen zkoumaný podnik Elitex Nepomuk a.s., jeho vize, cíle a strategický záměr. Dále bude provedena analýza podnikatelského prostředí, určena strategie budoucího vývoje podniku a jednotlivé cíle konkretizovány pomocí metodiky Balanced Scorecard. Druhá část práce se bude zabývat analýzou interního potenciálu podniku a vyhodnocením jak jeho předností, tak i nedostatků. Na základě této analýzy bude proveden průzkum prostřednictvím dotazníkového šetření mezi zaměstnanci této organizace. Třetí část práce se bude věnovat vytyčení konkrétních cílů pro zvýšení výkonnosti v oblasti řízení lidských zdrojů. Poslední část pak přinese

návrhy na zlepšení a opatření, která by měla být provedena v rámci řízení lidských zdrojů, včetně zhodnocení možných rizik a finančních aspektů těchto navržených opatření.

1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Pro účely zpracování diplomové práce jsem si vybrala společnost Elitex Nepomuk a.s. Tento podnik se nachází v místě mého bydliště ve Dvorci u Nepomuku v Plzeňském kraji u mezinárodní silnice E49 (Karlovy Vary – Plzeň – České Budějovice). Město Nepomuk má přibližně 3 500 stálých obyvatel.

1.1 Základní údaje o společnosti

Název:	ELITEX Nepomuk a.s.
Právní forma podnikání:	akciová společnost
Sídlo:	Železniční 119, 335 03 Nepomuk – Dvorec
IČ:	25212567
DIČ:	CZ25212567
Datum vzniku společnosti:	1. 7. 1997
Základní kapitál:	2 200 000,- Kč

Obrázek 1: Hlavní budova společnosti Elitex Nepomuk a.s.



Zdroj: [24]

Předmět podnikání společnosti:

- zámečnictví;
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej;
- stavba strojů s mechanickým pohonem;

- výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů;
- kovoobráběčství.

Logo společnosti

Firemní logo tvoří název společnosti a skládá se ze dvou barev - modré a červené.

Obrázek 2: Logo společnosti Elitex Nepomuk a.s.



Zdroj: [15]

1.2 Historie společnosti

Akciová společnost Elitex Nepomuk byla založena v roce 1995. Do té doby byl Elitex Nepomuk provozován jako jeden ze závodů koncernu Elitex Liberec s. p., který se specializoval na výrobu textilních strojů. Tento závod byl zaměřen na výrobu plechových a železných součástí textilních strojů. Díky tomu byl takto technologicky orientován až do roku 1989. Československá republika v tomto oboru představovala v té době světovou špičku a stala se kolébkou převratného vynálezu, kterým bylo bezvřetenové dopřádání. Další závody se nacházely v Ústí nad Orlicí a v Červeném Kostelci. Textilní stroje pocházející z tohoto koncernu byly vyváženy převážně do tehdejšího Sovětského svazu, jižní Ameriky a také Asie.

V roce 1995, kdy zanikl koncern Elitex Liberec, s. p., vznikly jednotlivé závody, které byly postupně privatizovány. Montážní závody v Ústí nad Orlicí a Červeném Kostelci se staly majetkem zahraničních výrobců textilních strojů - závod Elitex Ústí nad Orlicí odkoupila švýcarská firma Rieter a závod Elitex Červený Kostelec rovněž švýcarská firma Saurer. Jedním z privatizovaných závodů byl tedy i Elitex Nepomuk, který byl do soukromého vlastnictví převeden roku 1995 a byl privatizován v podobě nákupu od Fondu národního majetku České republiky. Jeho odkoupení bylo zcela hrazeno půjčkou ve formě bankovních úvěrů. V začátcích samostatného provozu pro něj tedy byla charakteristická jistá ekonomická nestabilita. Chyběly provozní prostředky potřebné ke krytí nedokončené výroby a zásob výrobků. Pro fungování společnosti bylo nutné

zabezpečit pravidelnost tržeb a plateb zákazníků. Pokud došlo ke vzniku pohledávky po splatnosti, začaly vznikat problémy, které se projevovaly ve zpoždění termínů dodání výrobků, růstu nákladů z důvodu práce přes čas, vznikaly pokuty za nedodržování termínů a také pozastavení státních dotací ve formě příspěvků na tvorbu nových pracovních míst, podpory na krytí úroků z úvěru pro malé a střední podniky. Nutným východiskem bylo zavedení výrobního programu s dostatečně vysokou přidanou hodnotou, tedy programu s vysokým dílem pracnosti a nízkým poměrem materiálové náročnosti. Velký význam byl také kladen na otázku zvolení odběratelských firem. Sledovala se pozice na trhu, jejich stabilita a platební možnosti a rovněž příležitosti uzavírání přímých obchodních smluv bez různých mezičlánků.

V období let 1995 - 2009 spočíval hlavní výrobní program podniku ve strojírenských subdodávkách pro české pobočky těchto švýcarských firem - Saurer a.s. CZ a Rieter a.s. CZ. I přes rozpad východních trhů, bylo v nejbližší budoucnosti velice pravděpodobné, že společnosti Rieter a Saurer proniknou se stroji pocházejícími z České republiky na světový trh textilního strojírenství. Subdodávky v odvětví textilního strojírenství tvořily až do roku 2009 téměř 80 % výroby podniku. Ovšem v období hospodářské krize v letech 2009 - 2010 společnosti Saurer a Rieter byly nuceny přesunout svou produkci strojů do Číny. Tato skutečnost byla příčinou strategického opatření ze strany managementu společnosti Elitex a. s. a došlo ke změně výrobního programu při stávajících technologiích s cílem udržet stávající zaměstnanost, neboť musela být nahrazena produkce subdodávek v textilním strojírenství. V roce 2010 byl již kompletně změněn výrobní program zaměřený na produkci lehkých přesných svarků či montážních sestav.

Přibližně patnáct let od privatizace firmy Elitex Nepomuk byl vybudován zcela nový výrobní program a jako dlouhodobý záměr si management společnosti stanovil stát se významným subdodavatelským podnikem a strategickým partnerem podniků, které produkují své strojírenské výrobky pro nejdůležitější světové trhy.

Společnost Elitex Nepomuk a.s. se charakterizuje pěti slovy: *strojírenství – tradice – kvalita – spolehlivost – budoucnost*. [15] Od roku 1997 má právní formu akciové společnosti a řadí se mezi střední podniky. Průměrný počet zaměstnanců v roce 2012 činil 148. Obrat v roce 2012 činil 167 839 000 Kč. O vývoji obratu v minulých letech vypovídá tabulka 1.

Tabulka 1: Vývoj obratu společnosti v letech 2007 - 2012 (v tis. Kč)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Obrat (v tis. Kč)	253 185	150 012	79 585	156 410	153 546	167 839

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

2 ANALÝZA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI

Tato kapitola se bude věnovat formulaci vize a stanovení strategických cílů. Další část bude tvořena analýzou externího a interního prostředí podniku a vyhodnocením příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek podniku. Zakončena bude provedením strategické analýzy.

2.1 Formulace strategie

Formulace strategie je jednou z fází strategického managementu. Jedná se o formulaci cílového stavu podniku na konci plánovacího období a také postupů nezbytně nutných pro jeho dosažení. Formulace definuje poslání organizace, vizi, její komponenty. Následně je podstatné provést analýzu prostředí organizace, abychom mohli stanovit její příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky a v závěru stanovit strategii jejího budoucího vývoje. [12]

2.1.1 Poslání společnosti

Poslání společnosti Elitex Nepomuk a.s. je vyjádřeno následující větou: „*Jsme střední podnik se stabilním výrobním programem strojírenského zaměření se sídlem v Nepomuku v Plzeňském kraji, který klade důraz na kvalitu svých výrobků.*“ [15]

2.1.2 Vize společnosti

Následující vize je určena pro období 2014 - 2017. Ta spočívá ve snaze udržet si pozici významného výrobce pro své stávající zahraniční zákazníky, a pokud to bude možné zajistit nové zákazníky na zahraničních trzích a tím zvyšovat i tržby, ziskovost společnosti a růst hodnoty podniku. Dále se snaží splňovat stálý standard kvality svých výrobků. Neméně důležité bude také podporovat personální politiku s cílem naplňovat strategii společnosti a dbát na neustále zlepšování v oblasti pracovního prostředí. Jednotlivým komponentům vize se budu věnovat v následující části.

2.1.3 Komponenty vize pro období 2014 - 2017

Zákazníci strategického záměru

Elitex Nepomuk a.s. je v současné době subdodavatelským podnikem. Nevyrábí standardní výrobky, ale strategické díly s parametry dle konkrétních požadavků svých zákazníků. Tyto díly dodává do třech hlavních oborů, jimiž jsou dřevoobráběcí

strojírenství, stavební strojírenství a textilní stroje. Je rovněž nezbytné podotknout, že z 95 % vyrábí společnost jen do ciziny. Především pro německé a francouzské firmy. V následujícím strategickém období management podniku předpokládá stálou výrobu pouze pro zahraniční výrobce v oboru dřevoobráběcího, stavebního a textilního strojírenství. Předpokládá se, že největší podíl na tržbách společnosti Elitex Nepomuk a.s. bude mít produkce komponent pro dřevoobráběcí stroje, z nichž dominantním zákazníkem je pro ni společnost Homag Gruppe AG. Druhým z hlavních oborů jsou dodávky dílů pro firmy vyrábějící stavební stroje. Tady je největším zákazníkem závod Caterpillar Company (známý též pod zkratkou CAT) sídlící ve francouzském městě Grenoble. Dalším významným odběratelským závodem je německý Hamm AG - výroba strojů pro stavby silnic a zemní práce. Třetím oborem je výroba textilních strojů. Nyní začíná být však pro společnost zanedbatelný. Výroba textilních strojů ještě před třemi lety tvořila pro firmu Elitex 70 % produkce. Mezi odběratelské závody patřily Ritter s.r.o. a Saurer s.r.o. Výrobu představovaly subdodávky kompletních montážních sestav pro textilní doprácací stroje. Výroba komponent pro podniky textilního strojírenství by neměla dle odhadů managementu v budoucnu přesáhnout více než 3 % tržeb společnosti.

Produkt a jeho výjimečnost

Výrobní program společnosti Elitex Nepomuk a.s. se skládá především ze subdodávek kompletních montážních sestav pro textilní doprácací stroje, dále pak subdodávek dílů pro stavební a průmyslové stroje. Produkují se také kompletní montážní sestavy, popř. jen díly pro dřevoobráběcí stroje. Součástí nabídky podniku je také výroba kompletního nažehlovacího stroje dle know - how zákazníka. Výroba je výhradně podřízena požadavkům zákazníka a i nadále bude orientována dle přání a individuálních parametrů stanovených zákazníkem.

Popis trhu a jeho segmentů

V současné době dodává firma své výrobky především do zahraničí a ani v budoucnu by tomu nemělo být jinak. Navíc je snahou managementu navázat v roce 2014 spoluprací se závodem Carwall v Belgii, s nímž je management Elitexu již v současnosti v kontaktu. Počítá se s tím, že pokud by tato spolupráce byla úspěšně zahájena, dodávky do Belgie by mohly být vyráběny a dodávány od roku 2014.

V souvislosti s předpokládaným růstem množství zakázek a výroby bude nutné přijmout nového obchodního pracovníka a odpovídající počet výrobních zaměstnanců.

Technické, technologické a užité vlastnosti produktu

Společnost začátkem roku 2013 dokončila výstavbu dvou nových výrobních hal, kam byly umístěny moderní výrobní technologie. Měla by se tak zvýšit nejen kvalita výroby, ale i její tempo a bezpečnost práce. Počítá se ale také s obnovou strojů ve stávajících halách. V letech 2014 - 2017 se počítá s pořízením nových ohraňovacích lisů, laserových či vysekávacích strojů. Společnost se ve spojení s touto skutečností bude zaměřovat na průběžné školení zaměstnanců příslušných pracovišť. Management se dle svých plánů bude v následujícím střednědobém období snažit dle svých finančních možností obnovovat technologické zabezpečení výroby.

Strategie záměru

Hlavním záměrem společnosti je udržení současných zákazníků, neboť ti představují do budoucna trvalé zajištění odběru produkce podniku Elitex. Pro to, aby si společnost tyto zákazníky udržela, bude velice nutné dbát na dostatečnou kvalitu výrobků a včasnost dodávek a posilovat tak dobrou pověst firmy hlavně v zahraničí. S tímto přístupem může management získat také odběratele nové. Rovněž bude pro společnost důležité postupné snižování míry zadlužení. Pro společnost Elitex Nepomuk a.s. bude klíčovým cílem neustále zvyšovat zisk a zajišťovat trvalý růst hodnoty podniku.

Filozofie záměru

Filozofií podniku je snaha soustředit se v co nejvyšší možné míře a preciznosti na požadavky svých zákazníků a ty pak v té nejlepší přesnosti a smluvených termínech plnit. Management společnosti si je také vědomo toho, že bude potřeba optimalizovat vztahy se současnými odběrateli a zvyšováním kvality dodávek získat v plánovacím období nejméně jednoho nového zákazníka.

Vliv na koncepci a postavení společnosti

Pro splnění vytčených cílů je nutno dbát na kvalitu vlastních výrobků a rovněž i na to, aby cena odpovídala kvalitě. S tím je také spojena nutnost neustále rozšiřovat odborné znalosti svých zaměstnanců a v neposlední řadě utužovat dobré vztahy, jak se svými zákazníky, tak dodavateli.

Veřejná image

V tomto případě se společnost bude moci rozhodně opírat o dlouholetou tradici a své dobré jméno. Myslím si, že společnost je velice dobře prezentována svým managementem, který má dostatečné znalosti a zkušenosti při jednání se zákazníkem. Pro zlepšování své image bude nutné dbát na zvyšování kvality výrobků.

Sociální koncepce

Otázka sociální koncepce společnosti tkví ve vyvíjení úsilí v oblasti vzdělávání svých zaměstnanců, ať již v oblasti odborného rozvoje či bezpečnosti práce. Důležitá bude taktéž spokojenost, seberealizace a vhodná motivace pracovníků. Společnost musí být v budoucnu vnímána jako podnik, který klade vysoký důraz na své zahraniční zákazníky a je tedy třeba plně se orientovat na jejich specifické požadavky.

2.1.4 Strategické cíle společnosti pro období 2014 - 2017

Strategické cíle pro období 2014 - 2017 jsou následující:

- **udržení stávajících zákazníků a získávání nových**

Cílem společnosti je optimalizovat vztahy se současnými zákazníky a zvyšováním kvality svých výrobků získat do roku 2017 alespoň jednoho dalšího. Vedle toho bude také management dbát na dosažení maximální konkurenceschopnosti podniku.

- **zvyšování tržeb**

Dalším z hlavních strategických cílů je zvyšování tržeb z prodeje výrobků díky zajištění vyššího objemu zakázek hlavně od stávajících zákazníků, ale také od nových odběratelských subjektů. V roce 2014 by měl společnosti přibýt minimálně jeden významný zahraniční odběratel. Aby ale mohl být tento cíl naplněn, bude nejdůležitější podmínkou udržet si stávající zákazníky. Management podniku plánuje celkové zvýšení tržeb z prodeje vlastních výrobků minimálně o 15 % do roku 2017 ve srovnání s výchozím rokem 2013.

- **snižování zadluženosti společnosti**

Společnost pracuje s vysokým objemem cizího kapitálu. Důvodem je značné čerpání dlouhodobých bankovních úvěrů v počátcích založení společnosti a v letech ekonomické nestability. Zadluženost se však rok od roku snižuje díky splácení jak

krátkodobých, tak i dlouhodobých úvěrů, v čemž hodlá vedení společnosti pokračovat i nadále.

- **rozvoj v oblasti lidských zdrojů**

Důležitým cílem je také zabezpečit neustálý rozvoj vlastních lidských zdrojů, jakož i vhodné motivace pracovníků a zapojit všechny zaměstnance do odpovědnosti za jakost produkce a plnění cílů podniku.

- **zlepšování v oblasti pracovního prostředí**

Toho chce společnost dosáhnout tím, že bude budovat příznivé a bezpečné pracovní podmínky, které nebudou ohrožovat pracovníky ani životní prostředí. Důraz bude kladen též na prevenci a předcházení negativním událostem, jež vyplývají z povahy výroby.

2.2 Analýza externího prostředí společnosti

Makroprostředí podniku je charakterizováno politickými, ekonomickými, demografickými, sociálními, kulturními či technologickými faktory, které na podnik působí. Podnik však ve většině případů není schopen tyto skutečnosti jakkoliv ovlivnit. Správnými rozhodovacími procesy může management na tyto vlivy pružně reagovat a využít příležitostí okolí či účinně reagovat na jeho negativní vlivy. [8]

2.2.1 Legislativa

Jako každá akciová společnost působící na území České republiky musí se i společnost Elitex řídit následujícími zákony: Obchodní zákoník č. 513/1991 Sb. upravující závazkové či věřitelské vztahy nebo fungování akciové společnosti, Občanský zákoník č. 40/1964 Sb., Živnostenský zákoník č. 455/1991 Sb. či Zákoník práce č. 262/2006 Sb. zabývající se vznikem, změnami, zrušením pracovního poměru, obsahem pracovních smluv. Je nutné sledovat jeho každoroční změny.

Společnost musí také sledovat časté změny v oblasti daňových zákonů - Zákon o dani z přidané hodnoty č. 235/2004 Sb., Zákon o dani z příjmů č. 586/1992 Sb., Zákon o dani silniční č. 16/1993 Sb. V souvislosti s vedením účetnictví se řídí Zákonem o účetnictví č. 563/1991 Sb. Neméně důležité je také dodržování Zákona o veřejném zdravotním pojištění č. 48/1997 Sb., o nemocenském pojištění č. 187/2006 Sb.,

Zákonem o důchodovém pojištění č. 155/1995 Sb. [16] Společnost musí dále dodržovat požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2009 Systémy managementu kvality.

Z hlediska politických faktorů ovlivňuje společnost míra stability politického vývoje nejen u nás, ale i v zahraničních státech, kam firma dodává své výrobky. Důležitou roli hraje také naše členství v Evropské unii (dále jen EU), různé zákony a normy plynoucí, jak z naší legislativy, tak z legislativy EU. Jako každé společnosti, i této se dotýkají neustálé změny v daňové politice a změny daňových sazeb (především u DPH), kdy základní sazba se od roku 2013 zvyšovala na 21 % a snížená sazba daně činí 15 %. Pro společnost Elitex je důležitý rovněž vývoj ekonomiky a průmyslu v Německu a Francii, kam svoji produkci vyváží. Velký vliv v minulosti pro tuto firmu měla skutečnost, že německé či francouzské firmy, které spolupracují se společností Elitex v současné době, vyráběly určité procento své produkce v České republice - především díky nižším nákladům na výrobu. To zajistilo v budoucnu například významnou spolupráci se společností Caterpillar Company či Homag Gruppe AG.

S politickými rozhodnutími souvisí také možnost využívání prostředků z fondů jak ze státního rozpočtu, tak z rozpočtů strukturálních fondů EU. S čerpáním prostředků z fondů EU pro realizaci investic do obnovy výrobních zařízení má společnost již zkušenosti z let minulých a i v nadcházejícím období bude žádat o využití této možnosti, neboť při jejich získání se podniku uvolní finanční zdroje, a proto bude možná rychlejší obnova technického vybavení. V rámci makroekonomického vývoje pro společnost hraje významnou roli aktuální krize eurozóny. Neboť tyto problémy jsou dosti závažné, existují úvahy nad jejím rozkladem.

2.2.2 Ekonomika

Mezi hlavní ukazatele vývoje v makroekonomickém prostředí, které mají významný vliv při dosahování stanovených strategických cílů společnosti, patří vývoj hrubého domácího produktu, tempo růstu české ekonomiky, dále pak míra inflace, vývoj úrokových sazeb, změny v daňové politice či vývoj měnových kurzů. V tabulce 2 je zachycen vývoj a odhad HDP v jednotlivých letech, dále pak minulý vývoj a predikce míry inflace a míry nezaměstnanosti.

Tabulka 2: Vývoj a predikce makroekonomických ukazatelů ČR pro roky 2007 - 2015

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
							odhad	predikce	
HDP (mld. Kč v b.c.)	3 662,6	3 848,4	3 759,0	3 790,9	3 823,4	3 830,5	3 589,0	3 639,0	3 727,0
HDP v % (meziroč.růst)	5,7	3,1	-4,5	2,5	1,8	-1,2	0,1	1,4	2,4
Míra inflace v % (průměr)	2,8	6,3	1	1,5	1,9	3,3	2,1	1,7	1,9
Míra nezaměstnanosti v %	5,3	4,4	6,7	7,3	6,7	7	7,6	7,7	7,3

Zdroj: [20], [21]

Z údajů v tabulce 2 plyne, že v roce 2012 zaznamenal hrubý domácí produkt pokles o 1,2 %. V následujících letech je predikován růst české ekonomiky. Od roku 2013 se předpokládá postupný pokles míry inflace, což je známkou stabilního vývoje české ekonomiky. Dle předpovědi ČNB je na roku 2015 predikována míra inflace na úrovni 1,9 %. V rámci ekonomického vývoje je nutno sledovat i budoucí situaci na trhu práce. Od roku 2008 míra nezaměstnanosti neustále rostla. Její vrchol bude dosažen dle odhadu v letech 2013 a 2014, od roku 2015 se předpokládá pozvolné snižování míry nezaměstnanosti, kdy v roce 2015 by se měla pohybovat kolem 7,3 %. Společnost Elitex je nucena díky vývozu svých výrobků na zemí EU sledovat vývoj měnového kurzu Kč/EUR. Jeho vývoj je v případě společnosti Elitex jedním z nejdůležitějších makroekonomických faktorů. V listopadu 2013 byla vyhlášena devalvace české koruny. To je pozitivní zprávou pro společnost Elitex, neboť je firmou vyvázející svou produkcí do zahraničí, devalvace koruny pro ni bude znamenat růst exportu, neboť její výrobky budou nyní v zahraničí více konkurenceschopné. Důležitý je také vývoj úrokových sazeb v ČR. V současnosti ČNB přistoupila k opatření spočívajícím ve snižování úrokových sazeb na minimální úroveň se záměrem podpořit naši ekonomiku v recesi.

Pomocí nízkých centrálních úrokových sazeb by mělo být dosaženo efektu zvýšení množství peněz v české ekonomice, čímž se sníží jejich cena. Tím budou mít nejen podnikatelé snazší přístup k získání finančních prostředků, což v dalším důsledku povede ke zvýšení investiční aktivity. [17]

Pro společnost Elitex stejně jako pro jiné výrobní podniky je důležitý vývoj cen materiálu, energií, vody či plynu. Do budoucna se předpokládá zvyšování cen výrobního materiálu, pohonných hmot i energií, v důsledku čehož dojde ke zvýšení nákladovosti výroby.

2.2.3 Sociologie a kultura

Ochrana životního prostředí či vztahy podniku s okolím daného regionu se řadí mezi sociální a kulturní faktory okolí podniku. Tato činnost vyžaduje striktně dodržovat zákony a požadavky na ochranu životního prostředí a rovněž dbát na ochranu života a zdraví pracovníků. Společnost musí dodržovat např. Zákon č. 185/2001 Sb. o odpadech, neboť při své činnosti produkuje železný odpad, používá práškové barvy a jiné chemické látky a vzniklý odpad z výroby musí ekologicky likvidovat. Managementem podniku jsem byla informována, že v nadcházejícím období se bude snažit o získání certifikátu EN ISO 14001:2004 a dodržovat tak systém řízení ochrany životního prostředí.

Společnost Elitex Nepomuk se řadí mezi malé a střední podniky západočeského regionu a zaměstnává nejvíce pracovní síly v rámci dalších podniků ve městě Nepomuk. Za prací sem dojíždí i lidé z okolí Plzně, pro něž je velkou výhodou skutečnost, že sídlo podniku se nachází přibližně 100 m od vlakového nádraží. Společnost se prezentuje jako podnik, který je schopen v daném regionu nabídnout lidem stabilní pracovní poměr a odborný růst v oboru strojírenství a rovněž jako podnik, který je charakterizován dobrými vztahy s městem Nepomuk a jeho občany.

2.2.4 Technologie

V oblasti rozvoje techniky a technologií je podstatné neustálé zdokonalování a vývoj výrobních technologií, které společnost při výrobě používá. Pro efektivnější a snazší komunikaci se zákazníky i dodavateli je rovněž nezbytný i rozvoj informačních technologií, které samozřejmě zasahují i do samotných výrobních procesů. Vedení společnosti si je tohoto faktu vědomo, jakož i toho, že v oblasti technologického

vybavení pro potřeby výroby je v současnosti velmi rozsáhlý výběr, ale investice do těchto technologií jsou velice nákladné. Společnost Elitex se s ohledem na své finanční možnosti snaží stabilně investovat do nových strojů a obnovy výrobních zařízení pro mechanické obrábění a zpracovávání plechu a železa. Své prostředky vynakládá také na vzdělávání a proškolení zaměstnanců s ohledem na pořizování nových strojů.

2.2.5 Demografie

Plzeňský kraj je v současné době, co se vývoje míry nezaměstnanosti týče, regionem kde je nejnižší nezaměstnanost v ČR. Tím obtížnější je tedy hledání vhodných pracovních sil. Zároveň má tento kraj nedostatek kvalifikovaných pracovních sil v oblasti strojírenství. [18]

2.3 Analýza mezoprostředí společnosti

Pod analýzou mezoprostředí se skrývá průzkum samotného oboru, v němž podnik působí. Mezoprostředí organizace je tvořeno dle Porterova modelu pěti silami. To jsou zákazníci, dodavatelé, potenciaální nově příchozí konkurenti, substituční výrobky a současná konkurence v oboru. [4]

2.3.1 Zákazníci

Jak jsem již uvedla, hlavními zákazníky společnosti jsou zahraniční firmy. Společnost se plně snaží svou výrobou vyhovět jejich individuálním požadavkům a dosahovat co nejvyšší konkurenceschopnosti na zahraničním trhu. Nejdůležitějším zákazníkem je v současnosti německá společnost Homag Gruppe AG, mající ještě osm dceřiných firem v Německu, kde samotný Homag Gruppe AG tvoří v současnosti 20 % ročních tržeb společnosti Elitex. Jeho dceřinými společnostmi jsou pak Weeke (13 % tržeb), Holzma (8 % tržeb), Bütfering (7 % tržeb), Bargstedt (2 % tržeb) a další, tvořící společně už jen přibližně 2 % tržeb společnosti. Homag Gruppe AG tedy celkově tvoří 52 % celkových ročních tržeb společnosti Elitex (údaje roku 2013). Pro tuto firmu je realizována výroba a subdodávky kompletních montážních sestav a dílů pro dřevoobráběcí stroje. Druhým nejvýznamnějším zákazníkem je závod Caterpillar Company ve Francii. Tato firma představuje pro Elitex 29 % tržeb v rámci dodávek komponent pro její výrobu. Společnost Caterpillar vyrábí stavební a důlní zařízení, motory či průmyslové plynové turbíny. Třetím největším odběratelem je pak německá

společnost Hamm AG tvořící 16 % tržeb. Firma Hamm se zabývá výrobou strojů pro výstavbu silnic a strojů pro zemní práci (vibrační válce, bagry).

Vedoucím výroby jsem byla informována o skutečnosti, že poptávka po produkci společnosti je vysoká a v blízkém období by nemělo docházet k žádnému poklesu, ba naopak. Tato skutečnost by tedy měla zabezpečit budoucí růst podniku, ať již z pohledu rozšiřování výrobních kapacit či obnovy technologií.

2.3.2 Dodavatelé

Společnost Elitex Nepomuk spolupracuje s lety prověřenými a spolehlivými dodavateli především v oblasti hutního a železářského materiálu. Mezi hlavní patří společnost Jepsen Steel Rakousko, IT Bohemia Plzeň s.r.o., - obchod hutním materiálem, Feron a.s. Plzeň - velkoobchod hutním materiálem, Ferrum Plzeň s.r.o. - hutní materiál a železářské potřeby. O dodávku práškových barev se stará především společnost Walspaar v Německu.

2.3.3 Potencionální nově příchozí konkurenti

Nemyslím si, že by se společnost Elitex Nepomuk v následujícím strategickém období měla obávat příchodu nového konkurenta v tomto odvětví. Samozřejmě, že evropský trh není nikterak regulován, třebaže dle informací od managementu podniku je v tomto odvětví dosti nasycen. Ohrožením tak může být spíše konkurence současná.

2.3.4 Substituční výrobky

Produkce společnosti Elitex se odvíjí téměř vždy od konkrétních požadavků zákazníků a je tedy nutné podotknout, že pro odběratele společnosti neexistují žádné substituční výrobky.

2.3.5 Konkurence

Mezi konkurenční firmy v oblasti výroby komponentů pro společnosti Caterpillar, Homag a Hamm patří především německá společnost Stahl Maschinenbau GmbH & Co., Böblingen, která je taktéž výrobcem komponent pro stavební stroje pro Caterpillar v Grenoblu. V rámci produkce pro společnost Homag Gruppe AG jsou největšími konkurenty N. K. G. Sondermaschinenbau ve městě Zirndorf a také Maschinen- und Werkzeugbau Mirwald GmbH v Regensburgu.

Zajímalo mne také, proč zahraniční zákazníci společnosti Elitex vyhledávají výrobu v České republice a proč si veškeré komponenty nenechávají dodávat z tuzemska. Důvodem je fakt, že výroba v ČR je pro Caterpillar či Homag levnější, a to i navzdory nákladům na přepravu zakázek. Společnost Elitex má nižší náklady na výrobu a rovněž kvalita komponent pro výrobu strojů je značně lepší, než ve většině strojírenských podniků v Německu či ve Francii.

2.4 Zhodnocení výsledků externí analýzy

V předchozí části jsem se zabývala analýzou makroprostředí a mezoprostředí společnosti. Z jejích výsledků mohu nyní stanovit jak příležitosti, jichž by měla společnost co nejlépe využít, tak i hrozby, které mohou narušit budoucí vývoj podniku.

Tabulka 3: Matice EFE

Příležitosti	Stupeň vlivu	Váha	Vážený poměr
Možnost čerpání finančních zdrojů z fondů EU	3	0,13	0,39
Vysoká poptávka po produkci	4	0,17	0,68
Pokles úrokových sazeb	2	0,11	0,22
Devalvace české koruny	2	0,06	0,12
Minimální nebezpečí vstupu potencionálních nových konkurentů	3	0,12	0,36
Hrozby	Stupeň vlivu	Váha	Vážený poměr
Vysoké náklady na pořízení nových technologií	4	0,12	0,48
Růst cen výrobního materiálu, energií	2	0,09	0,18
Změny daňové politiky v ČR	1	0,05	0,05
Problémy eurozóny	1	0,04	0,04
Nedostatek kvalifikovaných pracovních sil ve strojírenském průmyslu	2	0,11	0,22
Celkový vážený poměr	x	1	2,74

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Výsledkem matice EFE je celkový vážený poměr v hodnotě 2,74. To znamená, že citlivost strategického záměru na vnější prostředí podniku je střední. [12]

2.5 Analýza interního prostředí podniku

Následující subkapitola se věnuje rozboru interního prostředí společnosti - jednotlivými zdroji, které má společnost k dispozici z hlediska schopnosti udržení konkurenční výhody. Interní analýza zkoumá organizační, personální, finanční, technologický stav

podniku a podnikovou kulturu. Na základě interní analýzy je možné následně sestavit seznam silných a slabých stránek podnikatelského subjektu. [4]

2.5.1 Management společnosti

Ve společnosti Elitex Nepomuk a.s. je vrcholové rozhodování a strategické plánování plně v kompetenci generálního ředitele, akcionáře a zároveň předsedy představenstva Ing. Vladimíra Kotrby. Ten spolu s vedoucí výroby stanovuje dlouhodobou vizi a cíle společnosti. Společnost je charakteristická funkcionálním uspořádáním organizace. Každý útvar má svého vedoucího pracovníka. Těmito organizačními útvary jsou oddělení prodeje, výroby, účetnictví, útvar řízení jakosti, technická obsluha výroby, logistika a příprava výroby. (příloha F)

Neboť jedním ze strategických záměrů je snaha dosahovat co nejvyšší možné kvality produkce, je důležité, aby vedení společnosti i jednotliví vedoucí funkčních podnikových útvarů optimálně řídili a organizovali práci svých podřízených. Z důvodu plánovaných investic do nových technologií výroby bude nezbytné neustále zvyšovat odbornost a kvalifikaci. Management by se měl zaměřit též na určité změny v motivačním systému, neboť v současné době má firma problémy, jak zvýšit pracovní výkon některých úseků výroby (přesnost a délku trvání výroby, případné práce přes čas). Doposud management lidských zdrojů nepodnikl žádná opatření týkající se zvýšení efektivity motivace zaměstnanců. Tato opatření se pokusím tedy navrhnout sama v rámci kapitoly č. 6.

2.5.2 Marketing společnosti

Ve společnosti Elitex neexistuje speciální marketingové oddělení. Společnost se navenek prezentuje především pomocí svých webových stránek, kde poskytuje dostatečné množství informací o podniku a zaměření jeho výroby. Investice do marketingu by dle mého názoru pozbývaly smyslu, neboť výroba podniku je závislá na konkrétních požadavcích zákazníků.

2.5.3 Procesy, výroba a výrobní technologie

Veškerá výroba společnosti probíhá ve čtyřech výrobních halách - svařovně, obrobně, hale montáže a nové hale vybudované v roce 2012 speciálně pro výrobu pro společnost Caterpillar. Mezi nejdůležitější výrobní technologie v organizaci patří mechanické obrábění, zpracování plechu, montážní a elektromontážní práce, povrchové úpravy a

vyvažování. K tomu jsou tedy pracovníkům k dispozici obráběcí stroje, vysekávací stroje - tzv. lasery nebo svařovací roboty. Nezbytnou součástí výrobní technologie jsou CNC stroje, tedy počítačem řízené obráběcí stroje. Mezi ně patří ohraňovací lisy či obráběcí centra jako jsou soustruhy či frézky. Neboť podnik vyrábí v drtivé většině dle konkrétních parametrů zákazníka, je nutné zabezpečit flexibilní výrobu v návaznosti na tyto specifické požadavky. Tento požadavek společnost Elitex bezesporu splňuje. Každý pracovník musí být taktéž řádně pro provoz techniky zaškolen a vyškolen v bezpečnosti práce s těmito stroji. Slabou stránkou, co se týče technologií společnosti, je zastaralé vybavení některých pracovišť. Jejich postupná obnova je ale plánována v nadcházejícím období. Výhodou této společnosti je, že je schopna se přizpůsobit přáním svých zákazníků díky značné míře flexibility výroby.

2.5.4 Kvalita

Společnost Elitex velice dbá na kvalitu svých výrobků, proto v podniku existuje politika jakosti, která byla stanovena generálním ředitelem a měla by být klíčem pro trvalou kvalitu podnikové výroby. Ředitel se rozhodl aplikovat systém managementu jakosti podle podmínek a požadavků normy ČSN EN ISO 9001, jež má za cíl získat a udržet certifikát jakosti. Rozhodnutí zavedení managementu jakosti bylo zapříčiněno především snahou o to ukázat svým stávajícím i budoucím obchodním partnerům, že kvalitní a vysoce profesionální práci, kterou podnik trvale odvádí, lze aplikací systému managementu jakosti nadále zlepšovat. Zdokonalováním a podporou rozvoje všech procesů, zavedeného systému managementu jakosti i kvality práce každého pracovníka je možno dosahovat vysoké spokojenosti zákazníků. Zavedení certifikovaného systému jakosti je pro podnik taktéž otázkou prestiže, neboť mnoho dodavatelů, jejichž produkty společnost Elitex při své výrobě používá, systém jakosti zavedený má.

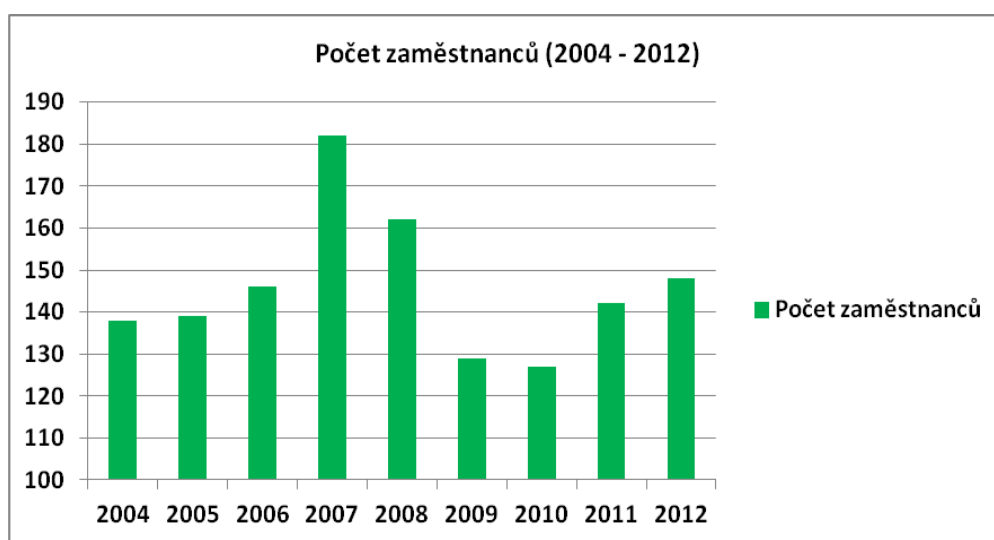
2.5.5 Informační systémy

Hlavním podnikovým informačním systémem společnosti Elitex je systém Helios - program určený především pro malé a střední podniky. Tento systém obsahuje moduly pro přípravu výroby, zpracování firemní agendy a dokumentace, pro vedení účetnictví, zpracování mezd a dále také poskytuje podklady pro strategické rozhodování. V rámci výroby jsou používány operační programy pro obsluhu CNC strojů. Veškeré počítače v užívání společnosti jsou vybaveny operačním systémem Windows se sadou MS Office.

2.5.6 Lidské zdroje

Celkový počet zaměstnanců k červenci roku 2013 byl 151. Z toho je 58 technicko-hospodářských pracovníků a 93 zaměstnanců ve výrobě. Vedoucí výroby je Ing. Šárka Kotrbová. Jak jsem již zmiňovala, podnik má sedm organizačních útvarů, tudíž i sedm vedoucích pracovníků. Dále má organizace technickohospodářské pracovníky, kteří se starají o vývoj produktů, o přípravu výroby a tvorbu kalkulací a rozpočtů, zaměstnance finanční účtárny, controllingu či vedoucí nákupu.

Obrázek 3: Vývoj v počtu zaměstnanců v letech 2004 - 2012



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Z obrázku 3 vidíme, že do roku 2008 počet pracovních sil ve společnosti Elitex každoročně rostl. Ovšem s razantním poklesem výroby v letech 2008 a 2009 byl management společnosti nucen sáhnout k opatřením vedoucím k redukci lidských zdrojů, tedy především výrobních dělníků. Od roku 2011 začala společnost přijímat v návaznosti na zvyšování množství zakázek a ožívování evropských ekonomik nové pracovníky. Mnoho z nich bylo z řad zaměstnanců, kteří pracovali v podniku v minulých letech a odešli buďto z důvodu nadbytečnosti v krizových letech nebo z vlastního rozhodnutí.

V oblasti řízení lidských zdrojů je důležitá motivace pracovníků, která následně může ovlivňovat jejich výkon. Z informací, jež jsem ve společnosti dostala, vím, že společnost má již řadu let určité problémy s motivací svých zaměstnanců. Tomuto problému se však budu více věnovat v pozdějších kapitolách této práce.

2.5.7 Firemní kultura

Kultura podniku je formulována různými politikami, v rámci jejího fungování, dále pak příkazy, pravidly, normami, filozofiemi či podnikovým klimatem. Kultura může být tvořena zároveň i na základě chování, projevů, postojů a hodnot podniku. [7] Je rovněž postavena na uznávání autorit v podniku, a také na hlubokém respektu vůči nadřazeným osobám. Nejvyšší respekt má samozřejmě generální ředitel a taktéž vedoucí výroby. Další stupně autorit tkví v jednotlivých vedoucích pracovnících různých útvarů organizace, kterým jsou odpovědni linioví pracovníci.

Objekt společnosti Elitex Nepomuk je rozdělen na celkem čtyři výrobní haly a samostatnou budovu pro administrativní pracovníky a management podniku. Prostředí výroby je koncipováno tak, aby výroba probíhala co nejrychleji a výrobky se mohly hladce přemísťovat z jednoho výrobního úseku k následujícímu. Výrobní pracovníci zde ovšem nemají dostatek světla. Záporům tohoto pracoviště je vzhledem k povaze výroby vysoká hlučnost a zaměstnanci jsou povinni dbát zvýšené opatrnosti při svém pohybu, neboť dochází k přesunu materiálu a výrobků pomocí vysokozdvizných vozíků, což může ve spojení s hlukem znamenat jisté nebezpečí úrazu.

2.5.8 Finanční analýza

Pomocí finanční analýzy je možné hodnotit finanční zdraví společnosti, posoudit finanční a majetkovou situaci podniku a následně také zhodnotit možnost realizace strategických cílů a strategie společnosti. Finanční analýza společnosti Elitex Nepomuk je sestavena za období let 2007 - 2012.

Ukazatele likvidity

Tabulka 4: Ukazatele likvidity společnosti v letech 2007 - 2012

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Běžná likvidita	1,328	2,057	1,498	1,412	1,855	1,992
Pohotová likvidita	1,215	1,209	0,931	0,766	1,079	1,062
Okamžitá likvidita	0,333	0,272	0,053	0,03	0,126	0,178

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Doporučené hodnoty běžné likvidity se pohybují v rozmezí 1,5 - 2,5. Z tabulky 4 je vidět, že v letech 2009 a 2010 byl zaznamenán značný pokles ukazatele běžné likvidity.

Důvodem je fakt, že v této době se značně zvýšily krátkodobé závazky společnosti oproti předchozím. Velký vliv na finanční stránku společnosti měla v tomto období celosvětová ekonomická krize a společnost byla nucena ke svému financování čerpat vyšší objem krátkodobého cizího kapitálu. Od roku 2011 se vývoj začal zlepšovat a v roce 2012 se hodnota běžné likvidity přiblížila k hranici 2. Co se pohotové likvidity týče, její doporučené hodnoty jsou udávány v rozmezí 1 - 1,5. Pohotová likvidita je již ukazatelem přesnějším, neboť je z jejího výpočtu vyloučena položka zásob. V letech 2009 a 2010 klesla ale pod hranici 1. Od roku 2011 se drží na hodnotě 1. Jako likvidita 1. stupně je označována okamžitá likvidita, kdy její hodnoty by se měly optimálně pohybovat v mezích 0,2 - 0,5. Jak vidíme z tabulky, hodnoty okamžité likvidity nebyly ve zkoumaných letech příznivé.

Věřitelé společnosti vždy samozřejmě požadují, aby hodnoty likvidity byly co nejvyšší. Ovšem pokud je příliš vysoká, znamená to, že jsou ve firmě neefektivně vázány hotovostní prostředky, které by mohly být využity efektivněji. [9]

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability jsou obrazem výkonnosti a návratnosti vložených prostředků. Jsou vyjádřeny jako poměr čistého hospodářského výsledku ve vztahu k celkovým aktivům, kapitálu nebo tržbám podniku. [10] V rámci rozboru rentability společnosti Elitex se budu zabývat následujícími ukazateli: ROA, ROE, ROS.

Tabulka 5: Rozbor rentability společnosti v letech 2007 - 2012 (v %)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
ROA	7,0 %	x	x	8,9 %	2,8 %	6,9 %
ROE	47,3 %	x	x	447,3 %	57,4 %	62,7 %
ROS	3,2 %	x	x	5,3 %	1,5 %	3,2 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Rentabilita aktiv

Rentabilita aktiv vyjadřuje, jak efektivně je využíván majetek společnosti, neboli kolik Kč zisku přinese 1 Kč aktiv. Rentabilita aktiv by měla dosahovat minimálně 20 %. Jak vidíme, hodnota ani v jednom ze sledovaných let nedosáhla této minimální hranice. V krizových letech 2008 a 2009 rentabilitu měřit nelze, a to z důvodu ztrát v těchto

letech. V roce 2010, kdy společnost opět začíná ze své činnosti tvořit zisk, vidíme výkyvy v ROA, způsobené velikostí čistého zisku společnosti v jednotlivých letech. Ačkoliv společnost v posledních třech letech tvořila zisk, je rentabilita aktiv stále nízká.

Rentabilita vlastního kapitálu

Tento ukazatel měří výnosnost vlastního kapitálu společnosti a je podílem čistého zisku na vlastním kapitálu. V případě rentability vlastního kapitálu je situace pozitivnější, než u rentability aktiv. To je způsobeno především tím, že společnost disponuje nízkým poměrem vlastního kapitálu v poměru ke kapitálu cizímu. V roce 2009 společnost vykazovala dokonce záporný vlastní kapitál. V letech 2008, 2009 opět díky vykázané ztrátě rentabilitu vlastního kapitálu není možné měřit. Naopak v roce 2010 byla zaznamenána velice vysoká hodnota rentability, a to z důvodu nízké, ale již kladné hodnoty vlastního kapitálu, neboť se ještě společnost vypořádávala se ztrátou z minulých období a čistý zisk v roce 2010 byl více než 4 x vyšší než velikost vlastního kapitálu.

Rentabilita tržeb

Rentabilita tržeb je dána poměrem čistého zisku k tržbám za prodej zboží a vlastních výrobků a služeb firmy. Ukazatel vyjadřuje, kolik Kč čistého zisku přinese podniku 1 Kč tržeb. V roce 2011 začíná docházet k zvýšení ukazatele, neboť se začal zvyšovat zisk. Na ROS mají zásadní vliv změny prodejních cen, změny v nákladech a výše tržeb. V letech 2010 - 2012 hodnoty opět kolísaly z důvodu výkyvů v tržbách společnosti.

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity sledují jak je společnost schopna využívat své vlastní zdroje.

Tabulka 6: Rozbor aktivity společnosti v letech 2007 - 2012

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Obrat aktiv	2,158	1,765	1,070	1,794	1,813	2,149
Obrat zásob	48,124	10,686	6,812	6,789	7,242	8,077
Obrat pohledávek	6,148	9,684	4,405	5,972	5,899	8,488
Doba obratu pohledávek	59,374	37,691	74,128	61,119	61,969	43,003
Doba obratu závazků	67,307	40,232	94,445	83,102	64,996	48,615

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

V případě obratu aktiv by hodnota měla dosahovat minimálně hranice 1. Obrat aktiv je ukazatel vypovídající o tom, jak efektivně využívá společnost svá aktiva. Minimální hranice 1 bylo dosaženo v každém ze sledovaných let. Pokles od roku 2007 byl způsoben poklesem tržeb z prodeje vlastních výrobků, ale také poklesem objemu aktiv společnosti. V roce 2012 obrat aktiv přesáhl již hodnotu 2. Je nasnadě, že čím vyšší je počet obrátek za rok, tím vyšší bude ziskovost společnosti. Obrat zásob ukazuje, kolikrát během roku je položka zásob prodána a znovu uskladněna. V roce 2008 oproti roku 2007 vidíme znatelný rozdíl, kdy v roce 2008 klesl počet obrátek na 10,686 a to díky výraznému poklesu v tržbách z prodeje vlastních výrobků. V letech 2009 - 2012 bylo dosaženo mezi 6 - 8 obrátkami zásob za rok. Pomocí ukazatele obratu pohledávek zjišťuje management společnosti, kolikrát během roku se pohledávky přemění na hotovostní peníze. Obecně je požadováno, aby tento ukazatel byl co nejvyšší. Od roku 2009 má tento ukazatel rostoucí trend. Výpočtem ukazatele doby obratu pohledávek dostane podnik odpověď na otázku, jaká je doba splatnosti pohledávek. V úvahu jsem při výpočtu brala pouze pohledávky z obchodních vztahů. Kromě roku 2008, kdy počet dnů klesl na 37, se doba obratu pohledávek udržuje mezi 60 - 70 dny. Rapidní pokles doby obratu pohledávek v roce 2008 byl způsoben poklesem tržeb o více než 100 mil. Kč oproti roku předchozímu. Ukazatel doby obratu závazků vyjadřuje počet dnů, za které podnik uhradí své krátkodobé závazky - tedy jak dlouhá je doba splatnosti jeho závazků. V případě společnosti Elitex byla ve sledovaných letech doba obratu závazků

vždy vyšší než doba obratu pohledávek. Jak ale vidíme z tabulky 6, doba obratu postupně klesala.

Ukazatele zadluženosti

Zadluženost vyjadřuje skutečnost, že podnik využívá možnosti použít pro financování svého majetku cizí kapitál. To samozřejmě zvyšuje riziko a snižuje stabilitu podniku. Používání cizího kapitálu je ale pro podnik levnější, než-li financování kapitálem vlastním, a to z důvodu kladného efektu působení úrokového daňového štítu. Ukazatele zadluženosti podávají tedy managementu informace o jeho úspěšnosti při získávání dodatečných zdrojů potřebných pro financování činností podniku. [11]

Tabulka 7: Ukazatele zadluženosti společnosti v letech 2007 - 2012

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Celková zadluženost	85,2 %	85,0 %	108,1 %	98,0 %	95,2 %	88,7 %
Koeficient samofinancování	14,8 %	15,0 %	-8,1 %	2,0 %	4,8 %	11,1 %
Úrokové krytí	4,836	0,711	-5,409	4,564	2,186	3,864

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Celková zadluženost

Celková zadluženost se vypočítá jako poměr cizího kapitálu na celkových aktivech společnosti. Je logické, že čím více cizího kapitálu pro své financování podnik používá, tím většímu riziku neschopnosti plnit své závazky se vystavuje. Z tabulky 7 je vidět, že celková zadluženost v posledních letech je značná. Především v roce 2009, což bylo způsobeno značným zvýšením v čerpání krátkodobých úvěrů na financování provozu společnosti. V roce 2011 činila výše dlouhodobých bankovních úvěrů 12 800 000 Kč, výše krátkodobých bankovních úvěrů pak 40 500 000 Kč. Jedním z cílů společnosti je zadluženost neustále snižovat, což se od roku 2009 dařilo. V roce 2012 byla celková zadluženost na úrovni 88 %. To je neustále vysoké procento vyjadřující značné riziko, neboť optimálně by se měla celková míra zadlužení pohybovat na hranici 50 %.

Koeficient samofinancování

Druhým z mnou vybraných ukazatelů hodnocení zadluženosti společnosti je koeficient samofinancování, který je dán poměrem vlastního kapitálu k celkovým aktivům. Ten byl ve sledovaných letech velice nízký, především proto, že podnik je jen minimálně financován z vlastních zdrojů. Od roku 2007 se začala velikost vlastního kapitálu snižovat, v roce 2009 vykazoval dokonce záporné hodnoty vlastního kapitálu, a to z důvodu vzniku ztráty v roce předchozím. V roce 2012 dosahoval tento ukazatel hodnoty 11 %, což znamená, že společnost byla pouze z 11 % financována z vlastních zdrojů.

Úrokové krytí

Tento ukazatel vyjadřuje, nakolik je společnost schopna ze svého zisku před zdaněním a úroky (EBIT) pokrýt úrokové náklady. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím je dána vyšší stabilita podniku. Vysoký propad v tomto ohledu zaznamenala krizová léta 2008, 2009. V roce 2009 byla hodnota ukazatele dokonce záporná díky ztrátě. Rok 2012 uvádí hodnotu na úrovni 3,86, což znamená, že v tomto roce je podnik schopen ze svého EBIT pokrýt úrokové náklady 3,86 x.

Zhodnocení provedené finanční analýzy

Běžná a pohotová likvidita je postačující, ovšem hodnoty okamžité likvidity by bylo třeba v následujících letech z důvodu zajištění stability potřeba zvýšit. Co se týče rentability společnosti - rentabilita vlastního kapitálu se vyvíjí pozitivně, ale výkonnost aktiv a tržeb je vcelku nízká. Roky 2008 a 2009 byly pro společnost ztrátové, ovšem od roku 2010 vytváří společnost opět zisk. V případě ukazatelů aktivity společnosti, by bylo žádoucí efektivněji hospodařit se zásobami, tedy zvýšit obrat zásob, ale také obrat pohledávek. Největším problémem společnosti Elitex je ovšem vysoká zadluženost. Kamenem úrazu je rovněž nedostatek finančních prostředků pro celkovou modernizaci technického vybavení podniku. Plány managementu v tomto ohledu tkví tedy v postupných investicích do obnovy současných zařízení v jednotlivých etapách dle jeho finančních možností. Vývoj v posledních třech sledovaných letech je ale pozitivní a společnost začíná postupně snižovat podíl cizích zdrojů, ale neustále hrozí vysoké riziko z důvodu značného financování cizím kapitálem.

V roce 2013 docházelo rovněž ke snižování zadluženosti firmy, zvýšily se hodnoty ukazatelů likvidity i rentability.

2.6 Zhodnocení výsledků interní analýzy

Na základě výsledků interní analýzy jsem stanovila pět silných a pět slabých stránek společnosti. Na základě nich jsem dále sestavila matici IFE.

Tabulka 8: Matice IFE

Silné stránky	Stupeň vlivu	Váha	Vážený poměr
Flexibilita výroby dle požadavků zákazníků	3	0,10	0,30
Existence systému managementu jakosti	2	0,09	0,18
Statut výhradního dodavatele komponent a funkčních celků pro významné světové výrobce	4	0,12	0,48
Dlouhodobé kvalitní vztahy se zákazníky	2	0,10	0,20
Dlouhodobé zkušenosti v hlavních oblastech výroby	2	0,05	0,10
Slabé stránky	Stupeň vlivu	Váha	Vážený poměr
Vysoká zadluženost	3	0,11	0,33
Nízká rentabilita společnosti	3	0,14	0,42
Zastaralé technologické vybavení některých úseků výroby	2	0,10	0,2
Nedostatek finančních prostředků pro okamžitou celkovou modernizaci výrobní technologie	2	0,12	0,24
Problémy s motivací pracovních sil	1	0,07	0,07
Celkový vážený poměr	x	1	2,52

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Matice IFE slouží k hodnocení faktorů vnitřního prostředí. Celkové vážené ohodnocení v rámci matice IFE je 2,52. Tato hodnota vypovídá o tom, že vnitřní pozice společnosti je středně silná a existuje velká pravděpodobnost naplnění strategického záměru. [12]

2.7 Strategická analýza společnosti Elitex Nepomuk a.s.

2.7.1 Matice IE - Matice hodnocení interních a externích faktorů

Interní a externí faktory jsou výsledkem váženého ohodnocení faktorů z matic EFE a IFE. Pomocí matice IE je možné stanovit vhodnou strategii, která bude v souladu s výsledky analýzy externího a interního prostředí společnosti. [12] Osa *x* zobrazuje ohodnocení faktorů vnitřního prostředí společnosti, na ose *y* je zaznamenáno ohodnocení faktorů vnějšího prostředí. Matice IE je rozdělena na devět polí, do nichž jsou následně vyznačeny výsledky celkového váženého ohodnocení z matice EFE a IFE. Postavení podniku je pak možné rozdělit na tři pásma, kdy každému z nich je přiřazena odpovídající strategie. Pásma jsou následující:

- oblast I., II. a IV. – oblast „Stavěj a zajišťuj růst“;
- oblast III., V. a VII. – oblast „Udržuj a potvrzuj“;
- oblast VI., VIII. a IX. – oblast „Sklízej a zbavuj se“.

Obrázek 4: Matice IE

		4	3	2	1
EXTERNÍ HODNOCENÍ	vysoké	I.	II.	I.	III.
	střední	IV.	V.	VI.	VI.
	nízké	VII.	VIII.	IX.	IX.
		silné střední slabé			
		INTERNÍ HODNOCENÍ			

Zdroj: vlastní zpracování, 2013, [12]

Výsledkem matice EFE je ohodnocení 2,74 a matice IFE 2,52, tudíž zjistíme, že po zanesení těchto hodnot do výsledné matice hodnocení interních a externích faktorů IE se společnost nachází v V. kvadrantu. Toto odpovídá oblasti „Udržuj a potvrzuj“. Vhodnou strategií v tomto případě je penetrace na trh a vývoj produktu, které nalezneme v Ansoffově matici. [12]

Obrázek 5: Ansoffova matice

		Produkt	
		současný	nový
Trh	současný	Penetrace na trh Zvyšování kvality výrobku	Rozvoj výrobku Technické riziko
	nový	Rozvoj trhu Obchodní riziko	Diverzifikace Technické a obchodní riziko

Zdroj: [12]

Strategie penetrace trhu spočívá ve snaze zvyšovat objem prodeje produkce podniku v rámci stávajících trhů. Jejím naplněním se dosáhne zvýšení tržeb z prodeje při nabídce stávajícího výrobku stávajícím zákazníkům. V rámci realizace této strategie je nutné tvořit vysokou přidanou hodnotu produktu, snížení ceny či diferenciaci produktu. Naopak strategie vývoje produktu spočívá v uvedení nového výrobku na stávající trh. Tato strategie je typická pro výrobce, kteří se snaží být napřed před konkurencí anebo je pro ně možné nabídnout zákazníkům výjimečné vlastnosti svých produktů. Tato strategie je však velmi náročná z hlediska výzkumu a vývoje.

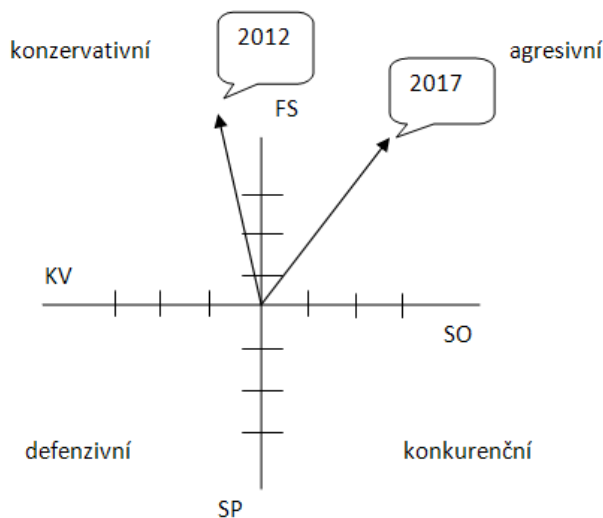
S přihlédnutím na výsledky analýzy prostředí společnosti Elitex Nepomuk a.s. se jeví jako optimální strategie penetrace na trh. Při jejím uplatnění bude dosaženo zvýšení tržeb v návaznosti na zvýšení odbytu pro stávající zákazníky na stávající trhy. Strategie vývoje produktu není v případě firmy vůbec vhodná, a to ať z toho důvodu, že zde není realizován prakticky žádný výzkum a vývoj, či proto, že zákazníci si parametry výrobků

určují sami a dá se tedy říci, že není důvod být napřed před konkurencí. Ovšem nutně bude zaměřit se především na zvyšování výkonnosti podniku.

2.7.2 Hodnocení strategické pozice pomocí matice SPACE

Matice SPACE (příloha A) je maticí sloužící k hodnocení strategické a konkurenční pozice podniku. Tato matice je rozdělena na čtyři kvadranty, jež určují, optimální strategii podniku. Jde zde o strategie agresivní, konzervativní, defenzivní a konkurenční. K tomu, aby se management podniku správně rozhodl, kterou strategii vybrat, musí nejdříve ohodnotit dvě interní pozice firmy, tzn. finanční a konkurenční pozici. Následně pak také dvě externí pozice - stabilitu prostředí a sílu odvětví. Pokračuje se stanovením pěti klíčových faktorů v každé z těchto pozic, kde je každý z faktorů ohodnocen odpovídající vahou a stupněm vlivu ve výchozím roce 2012 a poté v konečném roce strategického plánovacího období - v roce 2017.

Obrázek 6: Výsledek matice SPACE



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

V roce 2012 se podnik nachází v kvadrantu určeném pro konzervativní strategii. Konzervativní profil podniku je charakterizován tak, že má špatné konkurenční vlastnosti, působí ve stabilním odvětví s klesající poptávkou. Doporučenými strategiemi jsou penetrace na trh, rozvoj trhu, vývoj produktu či minimalizace nákladů. Koncem stanoveného strategického plánovacího období v roce 2017 se dle předpokladů bude podnik nacházet v kvadrantu určeném pro agresivní profil. Firma by v té době měla

dosahovat dobrých konkurenčních vlastností a fungovat v rostoucím a stabilním prostředí. Mezi doporučené strategie v rámci agresivního profilu patří penetrace na trh, rozvoj trhu, vývoj produktu, dopředná diverzifikace, zpětná integrace a horizontální integrace. [4]

2.8 Hodnocení strategické analýzy, výběr optimální varianty, doporučení

Při provádění strategické analýzy za pomoci matice IE byla stanovena jako nejvhodnější oblast „Udržuj a potvrzuj“, v níž by pro podnik byla vhodná strategie penetrace na trh a vývoj produktu. Co se ale týče strategie vývoje produktu, tato alternativa není dle mého názoru vhodná, neboť firma nedisponuje silnými možnostmi výzkumu a vývoje nových produktů.

Matice SPACE sestavená pro rok 2012 zobrazuje konzervativní strategii, která doporučuje taktéž penetraci trhu, rozvoj trhu a minimalizaci nákladů. Posun pro období v konečné vizi v roce 2017 ukazuje jasně vývoj ke strategii agresivní.

Vhodnou strategií v následujícím období bude tedy zaměřit se na vývoj stávajícího trhu, tedy penetraci trhu a zvyšovat objem prodeje na tomto trhu.

Při plnění strategie bych doporučovala společnosti zaměřit se na tyto činnosti:

- zvyšovat svůj prodej na současných trzích;
- zaměřit se na vysokou kvalitu svých výrobků;
- udržovat dobré obchodní vztahy se zákazníky;
- rozvoj v oblasti lidských zdrojů, jejich motivace a zlepšení komunikace napříč celou organizací;
- důraz na zlepšení finanční situace.

3 KONKRETIZACE CÍLŮ DLE METODIKY BALANCED SCORECARD

Metodika Balanced Scorecard (dále jen BSC) patří mezi nejznámější postupy v oblasti měření výkonnosti zaměřující se nejen na problematiku měření výkonnosti, ale rovněž na její ukotvení do celkového systému řízení výkonnosti podniku. Tuto metodiku vytvořil počátkem 90. let 20. století americký profesor Robert S. Kaplan společně s ředitelem jedné z amerických konzultačních firem Davidem P. Nortonem. BSC analyzuje a hodnotí parametry výkonnosti podniku. Ty se dělí do čtyř skupin (perspektiv) - finanční perspektiva, zákaznická perspektiva, perspektiva interních procesů a perspektiva interního potenciálu. [13]

„Proces strategické správy by měl poskytovat zpětnou vazbu, která představuje nástroj prověření toho, zda je strategie funkční, a také toho, zda je skutečně tím nejlepším způsobem, jak dosáhnout naplnění poslání a vize organizace. V případě, že jsou informace o výkonnosti, které poskytuje systém BSC, široce sdíleny v celé organizaci, lidé získávají přehled o tom, které z faktorů přispívají k výkonnosti.“ [6]

3.1 Finanční perspektiva

Dosažení cílů ve finanční perspektivě je prioritou pro vrcholový management, neboť právě on je nucen zaměřit se na dosahování finančních synergií pomocí efektivní alokace zdrojů podniku a správného nastavení všech procesů uvnitř něho. [6] Finanční perspektiva zobrazuje finanční cíle firmy, klade důraz na zlepšení jeho celkových výsledků a na otázku růstu výnosů a optimalizace nákladů.

Tabulka 9: Cíle v oblasti finanční perspektivy společnosti

Cíl	Charakteristika cíle	Měřítko
Zvyšování tržeb	Meziroční zvyšování tržeb o 5 %	Velikost tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb v Kč
Zvyšování provozního zisku	Zvyšování provozního zisku meziročně o 10 % v důsledku zvyšování tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb a poklesu materiálových nákladů	Velikost EBIT v Kč
Snižování zadluženosti	Splácení krátkodobých a dlouhodobých bankovních úvěrů společnosti	Výše celkové zadluženosti v %

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

3.2 Zákaznická perspektiva

V rámci zákaznické perspektivy je důležité najít cíle, v nichž se promítnou požadavky a potřeby zákazníků. Aby bylo možné splnit cíle v rámci finanční perspektivy, je nutné, aby byla důkladně splněna přání zákazníků. Mezi základní nástroje pro dosažení ziskovosti zákazníků patří sledování podílu na trhu, udržení těchto zákazníků, jejich spokojenost a kladné hodnocení produktu, popř. i získání nových zákazníků. [14]

Tabulka 10: Cíle v oblasti zákaznické perspektivy společnosti

Cíl	Charakteristika cíle	Měřítko
Udržení stávajících zákazníků	Udržení především tří hlavních zákazníků	Počet zákazníků

Získání nového zákazníka	Zahájení spolupráce s belgickou společností Carwall od roku 2014	Úspěšnost uzavření kontraktu
--------------------------	--	------------------------------

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

3.3 Perspektiva interních procesů

Určení podnikových procesů, v nichž bude podnik vynikat - to je hlavní úlohou perspektivy interních procesů. Pokud bude tato úloha splněna, budou zcela jistě naplněny i cíle v oblasti zákaznické a následně i v perspektivě finanční. [12]

Tabulka 11: Cíle v oblasti perspektivy interních procesů společnosti

Cíl	Charakteristika cíle	Měřítko
Zvýšení objemu produkce	Meziroční zvyšování objemu produkce o 4 - 5 %, což bude znamenat nábor nových pracovníků	Velikost produkce v ks
Zlepšování systému managementu jakosti	Udržení certifikátu normy ČSN EN ISO 9001, zlepšování podnikových procesů a kvality výroby	Udržení certifikátu
Zrychlení procesů	Optimalizovat procesy tak, aby se zkrátil čas výroby při dodržení standardů kvality	Doba trvání výroby
Zlepšování pracovního prostředí	Snižování míry úrazovosti na pracovišti, prevence nehod, zlepšení v rámci osvětlení a hluku na pracovišti	Procento úrazovosti pod hranicí 1,5 %, zvýšení viditelnosti a snížení hluku na pracovišti

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

3.4 Perspektiva interního potenciálu

Perspektiva interního potenciálu, nazvaná též jako perspektiva učení se a růstu, zkoumá a hodnotí nehmotné zdroje, které má podnik k dispozici. Mezi ně patří lidé se svými znalostmi a schopnostmi, informační a organizační zdroje a jejich kvalita. Dosažením stanovených požadavků v této perspektivě budou naplněny i cíle v předešlých třech perspektivách. [14]

Tabulka 12: Cíle v oblasti perspektivy interního potenciálu společnosti

Cíl	Charakteristika cíle	Měřítko
Zvyšování kvalifikace zaměstnanců	Každoroční sestavení plánu školení zaměstnanců, jeho dodržování; v důsledku vysoké připravenosti lidského kapitálu se bude zvyšovat konkurenceschopnost a výkonnost podniku	Náklady na školení v Kč
Zvyšování motivace zaměstnanců	Nové prvky v systému motivace zaměstnanců, které by měly vést k vyšší výkonnosti a kvalitě jejich práce, pravidelná hodnocení všech pracovníků, aktualizace v systému odměňování	Zvýšení pracovního výkonu; výsledky hodnocení spokojenosti zaměstnanců
Zlepšení komunikace mezi řídicími pracovníky a zaměstnanci	Možnost diskutovat různé záležitosti, návrhy, nápady, efektivnější řešení konfliktů a problémů	Zpětná vazba

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

K úspěšnému naplnění některých z těchto cílů bude přispívat ve značné míře personální oddělení podniku. Jeho úkolem bude naplánovat a realizovat opatření v oblasti zlepšování pracovního prostředí, zvyšování kvalifikace, odbornosti a pracovní

schopnosti všech zaměstnanců, při podpoře zrychlení a zefektivnění pracovních procesů, dále pak v oblasti opatření pro zvýšení jejich motivace.

Následující část práce bude věnována analýze a posouzení činností v oblasti managementu lidských zdrojů společnosti a plnění jeho úkolů, které napomáhají při plnění strategického záměru.

4 ANALÝZA INTERNÍCH PROCESŮ SE ZAMĚŘENÍM NA LIDSKÝ KAPITÁL

„Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci; je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což - je-li řádně motivováno - zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace.“ [1]

Člověk je tedy nepostradatelným elementem pro fungování každé organizace, každého podniku. Využitím jeho znalostí, dovedností, schopností, síly a energie je tvořena přidaná hodnota v každém podnikovém procesu. Jako všechny zdroje podniku, je potřeba i lidské zdroje efektivně řídit a organizovat je. *„Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle.“ [1]*

Při řízení lidských zdrojů je nejdůležitější zaměřit se na zajištění efektivnosti celé organizace, tedy na zvyšování její výkonnosti, růstu její hodnoty a zvyšování spokojenosti v očích jejích zákazníků. Neméně podstatnou součástí je kvalitně fungující systém řízení znalostí, systém řízení odměňování mající značný vliv na motivaci lidí a jejich pracovní výkonnost. V rámci řízení lidských zdrojů se musí brát také v úvahu vývoj zaměstnaneckých vztahů za účelem vytvářet co nejpříznivější a harmonické pracovní prostředí. [1]

Řízení lidských zdrojů je úlohou personálního útvaru či samotného personalisty každého podniku. Personální práce neboli personalistika se zaměřuje na veškeré činnosti, které mají co dočinění s pracovníky v souvislosti s výkonem pracovního procesu. Personální práce proto obsahuje takové činnosti, jako jsou získávání, využívání, organizování a propojování aktivit pracovníků, výsledků jejich práce, jejich pracovních schopností, dále pak ovlivňování vztahů nejen k vykonávané práci, ale i celé organizaci a ostatním zaměstnancům. Personalistika rovněž zkoumá osobní uspokojení z odvedené práce každého zaměstnance a stará se o jeho personální a osobní rozvoj. [2]

4.1 Personální oddělení ve společnosti Elitex Nepomuk a.s.

Personální oddělení v této společnosti je jednou ze součástí finančního odboru. Vedoucí osobou personálního oddělení je paní Ivana Baranová, která se stará o veškeré činnosti

souvisejícími s personální činností podniku. Na této pozici pracuje v rámci hlavního pracovního poměru již dvanáct let.

4.1.1 Činnosti personálního oddělení

Mezi hlavní činnosti personalistky patří především tyto:

- personální plánování;
- tvorba pracovních míst;
- analýza pracovních míst;
- získávání, výběr a přijímání pracovníků;
- adaptace pracovníků;
- organizace práce;
- seznamování s pracovními podmínkami;
- rozvoj a vzdělávání;
- hodnocení zaměstnanců;
- bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci;
- odměňování a motivace;
- komunikace a poskytování informací;
- ukončování pracovního poměru;
- personální administrativa;
- dodržování Zákoníku práce.

4.1.2 Cíle personálního oddělení

Pokud chce společnost naplnit veškeré cíle napříč všemi čtyřmi zmíněnými perspektivami v rámci BSC, je potřeba dbát na neustálé zvyšování připravenosti lidského kapitálu. Toho může management lidských zdrojů dosáhnout, pokud bude úspěšně plnit následující požadavky a cíle v rámci řízení lidských zdrojů:

- tvorba podmínek pro zajištění vysoké kvality a efektivity práce každého pracovníka;

- dodržování vzájemné spolupráce mezi personálním oddělením a ostatními útvary organizace; zlepšení spolupráce mezi jednotlivými výrobními středisky;
- zabezpečování proporcionálního rozvoje lidských zdrojů a zapojení všech pracovníků do odpovědnosti za jakost;
- zlepšení systému motivace;
- snížení míry odchodů zaměstnanců ze společnosti;
- vytváření příznivého a bezpečného pracovního prostředí, neohrožujícího zdraví pracovníků, důraz na prevenci a kontrolu v těchto ohledech;
- docílení vyšší angažovanosti zaměstnanců.

Následující rozbor údajů o lidských zdrojích ve společnosti a dále o činnostech a procesech vykonávaných personálním oddělením jsem provedla na základě informací poskytnutých personalistkou společnosti a rovněž na základě studia dokumentů a interních údajů, které mi pro tyto účely poskytla.

4.2 Charakteristika struktury lidských zdrojů ve společnosti Elitex Nepomuk a.s.

4.2.1 Struktura zaměstnanců – THP a dělníci

Tabulka 13: Vývoj počtu TH pracovníků a pracovníků v dělnické pozici v letech 2007 - 2013

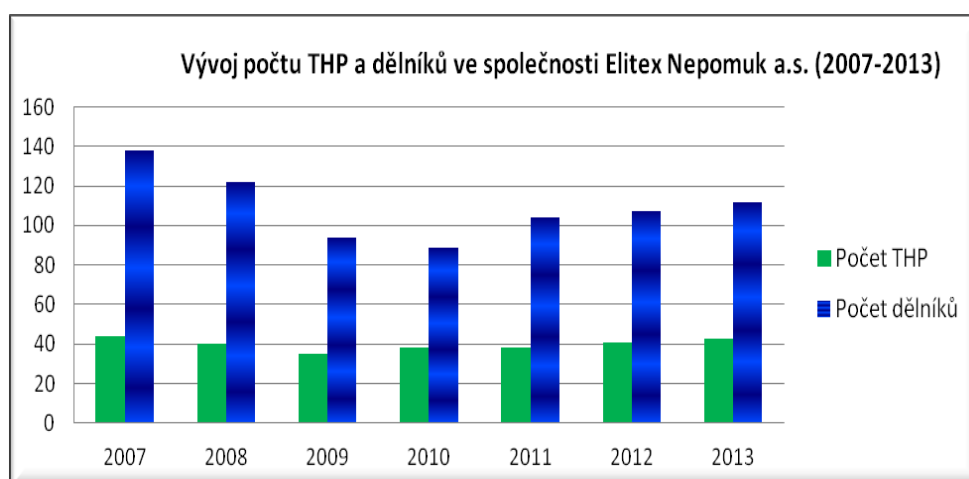
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Počet THP	44	40	35	38	38	41	43
Počet dělníků	138	122	94	89	104	107	112
Celkem	182	162	129	127	142	148	155

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Tabulka 13 informuje o struktuře zaměstnanců ve společnosti Elitex Nepomuk a.s. z hlediska jejich pozice v podniku. Oproti výchozímu roku 2007 došlo celkově k poklesu počtu zaměstnanců. Především v letech 2008 - 2010 byl znatelný klesající trend. Hospodářská krize a s ní související pokles výroby společnosti měl za následek propouštění především pracovníků v dělnických pozicích, ale také v pozicích

pracovníků technicko-hospodářských - v oddělení technické přípravy výroby a oddělení nákupu. Tato etapa znamenala pro společnost velké úspory v nákladech, což se promítlo i do úspory v nákladech na pracovníky s fixními platy. Od roku 2011 ve spojení se zvyšováním odbytu do zahraničí začaly probíhat náborové akce nových zaměstnanců, hlavně v řadách výrobních zaměstnanců. V roce 2013 dosáhl celkový počet zaměstnanců na 155.

Obrázek 7: Vývoj počtu THP a dělníků v letech 2007 - 2013



Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti, 2013

Z obrázku 7 je patrný úbytek pracovníků na dělnických pozicích v letech 2008 - 2010.

4.2.2 Struktura zaměstnanců podle pohlaví

Následující tabulka a graf podávají informace o zastoupení mužů a žen ve společnosti. Počet mužů je znatelně vyšší než počet žen. To je dáno povahou strojírenské výroby. Většina pracovníků zde musí zvládat fyzicky namáhavější práci, která spočívá v manipulaci s pláty plechu a různými železnými výrobky a díly. Přibližně polovina žen je vedena jako TH pracovnice, druhá polovina pak zastává pozice v oddělení expedice, výdeje materiálu, vstupní, mezioperační a výstupní kontrole výroby.

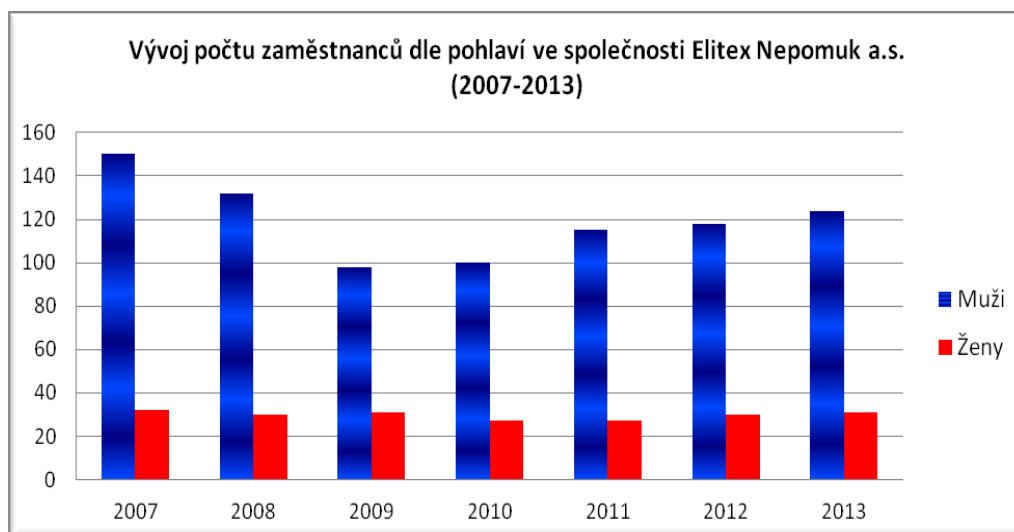
Tabulka 14: Struktura zaměstnanců dle pohlaví v letech 2007 - 2013

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Muži	150	132	98	100	115	118	124
Ženy	32	30	31	27	27	30	31

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Jak je vidět z obrázku 8 počet mužů v krizových letech klesal z důvodu poklesu objemu výroby, zatímco v počtu žen zaznamenal jen malé změny v jejich počtu. V hospodářsky příznivých letech se počet mužů pohybuje průměrně kolem 120, počet žen pak průměrně kolem 30 pracovníků. Pokud bych měla hodnotit počet mužů a žen procentním poměrem – pracuje zde 80 % mužů a 20 % žen.

Obrázek 8: Vývoj počtu zaměstnanců společnosti podle pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti, 2013

4.2.3 Struktura zaměstnanců podle věku

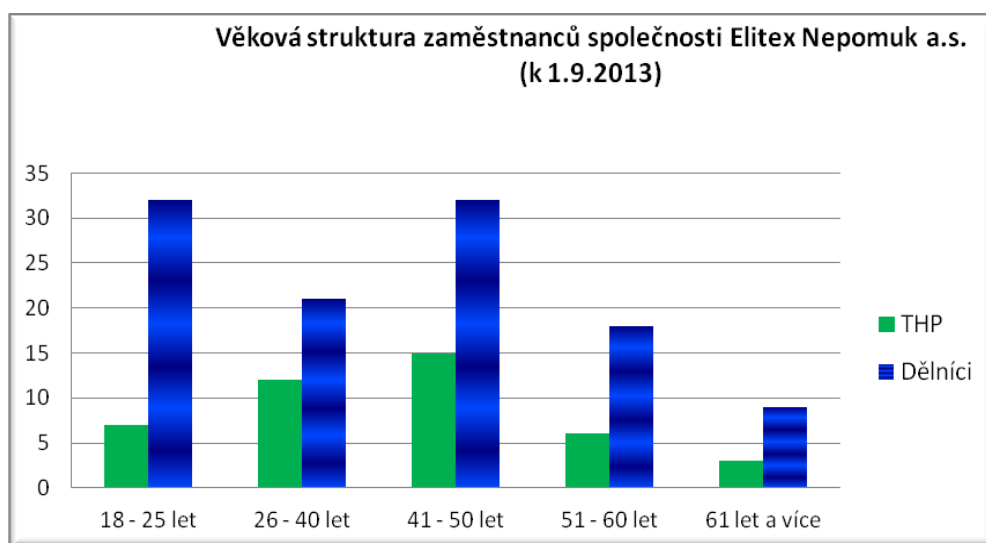
Tabulka 15: Věková struktura zaměstnanců společnosti k 1. 9. 2013

	18 - 25 let	26 - 40 let	41 - 50 let	51 - 60 let	61 let a více
THP	7	12	15	6	3
Dělníci	32	21	32	18	9
Celkem	39	33	47	24	12

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Z údajů v tabulce 15 vyplývá, že z oblasti TH pracovníků je nejčetněji zastoupeno věkové rozmezí 41 - 50 let. Co se týče dělnických pozic nejhojněji je zastoupena věková skupina 18 - 25 let a také 41 - 50 let. V posledních 3 letech se věkový průměr oproti dřívějšímu období velice snížil, neboť po překonání krizových let 2008 a 2009 byly přijímáni noví pracovníci především z řad čerstvých absolventů středních odborných učilišť či středních škol.

Obrázek 9: Věková struktura zaměstnanců (k 1. 9. 2013)



Zdroj: vlastní zpracování dle interních údajů společnosti, 2013

Pracovníci ve věku 18 - 25 let tvořili k 1. 9. 2013 25 % z celkového počtu zaměstnanců, pracovníci ve věku 26 - 40 let tvořili 21 %, věková kategorie 41 - 50 let byla zastoupena z 30 %, 51 - 60 let z 16 % a zaměstnanců ve věku vyšším než 61 let bylo 8 %.

4.2.4 Struktura zaměstnanců podle dosaženého vzdělání

Tabulka 16: Vývoj struktury zaměstnanců podle dosaženého vzdělání v letech 2007 - 2013

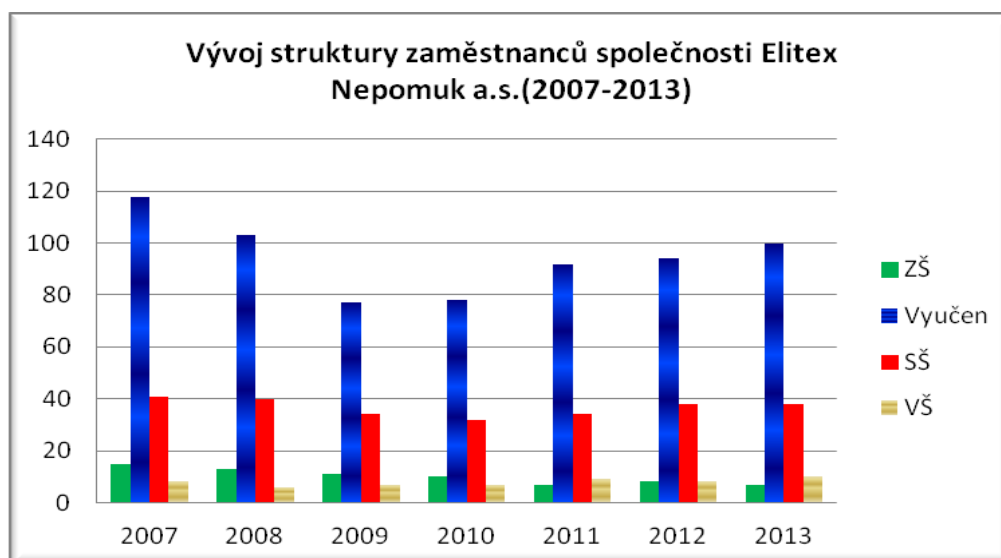
	2007	v %	2008	v %	2009	v %	2010	v %	2011	v %	2012	v %	2013	v %
ZŠ	15	8,24	13	8,03	11	8,53	10	7,87	7	4,93	8	5,4	7	4,52
Vyučen	118	64,8	103	63,6	77	59,7	78	61,4	92	64,8	94	63,5	100	64,5
SŠ	41	22,5	40	24,7	34	26,4	32	25,2	34	23,9	38	25,7	38	24,5
VŠ	8	4,4	6	3,7	7	5,43	7	5,51	9	6,34	8	5,41	10	6,44
Celkem	182	100	162	100	129	100	127	100	142	100	148	100	155	100

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti, 2013

Nejpočetnější skupinou zaměstnanců z hlediska dosaženého vzdělání jsou absolventi odborných učilišť - v průměru za sledované roky jejich podíl představoval 63,2 %. Následují pak zaměstnanci se středoškolským vzděláním - ti tvoří ve sledovaných letech v průměru 24,7 %. S ukončeným základním vzděláním je v podniku 6,8 %. Vidíme, že jejich počet se zde od roku 2007 snížil o polovinu. V nejmenším počtu jsou zastoupeni zaměstnanci vysokoškolsky vzdělaní, kteří jsou ve většině případů vedoucími

jednotlivých oddělení - v průměru 5,3 %. Počet zaměstnanců s ukončeným vysokoškolským vzděláním se ale od roku 2008 postupně zvyšuje.

Obrázek 10: Vývoj struktury zaměstnanců společnosti v letech 2007 - 2013



Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti, 2013

4.3 Vybrané interní procesy se zaměřením na lidský kapitál

V následující části se budu podrobněji věnovat jednotlivým činnostem, které jsou hlavní náplní personálního oddělení společnosti Elitex Nepomuk a.s.

4.3.1 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů úzce souvisí se strategickými plány a cíli podniku. Personalista s nimi musí být detailně obeznámen, aby jich skrze dokonale připravený lidský kapitál mohl dosahovat. Proces personálního plánování spočívá v tom určit, konkretizovat a následně uskutečnit potřebné kroky ve spojení s přílivem lidských zdrojů, jejich rozmisťováním, formováním a stanovením jejich úkolů a mnoha dalších důležitých činnostech. [2]

Personální plánování ve společnosti Elitex probíhá pouze v krátkodobém časovém horizontu jednoho roku a vychází z ročního podnikatelského plánu společnosti. Dlouhodobý personální plán není sestavován, neboť management společnosti vždy koncem roku uzavírá smlouvy na určitý objem zakázek s klíčovými zákazníky na následující hospodářský rok, výjimečně na dva roky. Vzhledem k možným změnám

v objemu produkce není tedy ani možné sestavit dlouhodobější plány počtu zaměstnanců v dělnických pozicích. Rovněž na pozicích technicko-hospodářských pracovníků není sestavován dlouhodobý plán.

Jedním z hlavních cílů společnosti Elitex je zvyšování tržeb, jež vychází ze zvyšujícího se plánovaného objemu zakázek a výroby, což s sebou ponese nutnost zohlednit tuto skutečnost také v plánování počtu zaměstnanců na dělnických pozicích. Naproti tomu plány v počtu technicko-hospodářských pracovníků nevykazují téměř žádnou závislost na plánovaném množství výroby. Co se týče plánování kariérního růstu, takovéto plány nejsou ve společnosti sestavovány.

Vedoucí personálního oddělení společnosti stanovuje na jeden rok předpokládané počty pracovníků a od nich odvozený plánovaný rozpočet mzdových nákladů, které zahrnují samotné plánované mzdy, předpokládanou výši povinných odvodů za zaměstnance, náklady na materiální zabezpečení zaměstnanců (oděvy, ochranné pomůcky), případná opatření týkající se zvyšování mezd, též náklady na školení a vzdělávání. Příležitostně nabízí společnost Elitex práci pro brigádníky jako pomocnou sílu ve výrobě, což musí personalista do plánu rovněž zahrnout. V rámci personálního plánování je nutné stanovit předpoklady, které musí splňovat potenciální noví zaměstnanci - o nich informují personalistku jednotlivý mistři výroby či vedoucí jiných oddělení, dále je nutné zohlednit například odchod zaměstnanců do důchodu a jejich náhradu.

Mezi přednosti personálního plánování společnosti Elitex Nepomuk a.s. patří:

- každoroční sestavování rozpočtu nákladů na lidské zdroje;
- spolupráce na plánování s vedoucími z ostatních oddělení.

Jako negativa v plánování jsem shledala následující faktory:

- absence dlouhodobého plánování lidských zdrojů;
- absence plánu kariérního růstu zaměstnanců.

4.3.2 Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců

Proces získávání a výběr pracovních sil v každé organizaci musí začít nejprve stanovením předpokladů týkajících se pracovního místa, nároků a podmínek pro získání zaměstnání. Následuje nutnost zveřejnit informace o nabídce pracovního místa, dále prověření potenciálních uchazečů o místo a zabezpečení všech činností týkajících se výběru z možných uchazečů. [1]

Výběr a získávání zaměstnanců podniku vychází z plánu nových zakázek, zvyšování objemu výroby či při nahrazení zaměstnance, který byl propuštěn ze strany firmy, podal sám výpověď nebo odešel do starobního důchodu. Výběr pracovníků personálním oddělením společnosti Elitex probíhá především z vnějších zdrojů. Při vyhledávání pracovníků se postupuje běžným způsobem:

- prostřednictvím internetových stránek společnosti www.elitexnepomuk.cz v záložce „Volná místa“, kde najdeme aktuální nabídku volných pozic;
- spolupracuje také s Úřadem práce v Nepomuku;
- podání inzerátu v řádkové inzerci prostřednictvím Nepomuckého informačního kanálu kabelové televize – NIKA-TV;
- regionální Nepomucké noviny, Plzeňský deník.

Dříve byly využívány pro obsazování volných pracovních míst i personální agentury, ale s touto variantou neměla společnost příliš dobré zkušenosti a od této možnosti bylo upuštěno kvůli úspoře nákladů na získávání zaměstnanců. Dle mého názoru by bylo účelné začít při hledání pracovníků používat internetové portály (např. www.jobs.cz), které zná mnoho lidí hledajících práci. Personalistka společnosti mě informovala, že v personálním oddělení není vedena žádná databáze, kde by byli evidováni uchazeči, kteří projevíli zájem o zaměstnání ve společnosti již v minulosti a splňovali požadavky, ale zde ho nakonec nezískali. Z těchto zdrojů tedy nelze při výběru vycházet.

Požadavky na schopnosti, zkušenosti a dovednosti, kterými by měl uchazeč o dané pracovní místo disponovat, určují u dělnických pozic výrobní mistři a rovněž hlavní vedoucí výroby podniku. Při získávání pracovníků v oblasti THP pak stanovuje požadovaný profil uchazeče samotný top management společnosti ve spolupráci s vedoucí personálního oddělení.

Zájemce o pracovní místo ve společnosti musí personalistce zaslat své osobní údaje, včetně profesního životopisu. Personální pracovnice tyto životopisy posoudí a onoho zájemce poté kontaktuje, zda vyhovuje pro nabízenou pracovní pozici a pozve ho k přijímacímu pohovoru, či v opačném případě sdělí, že nevyhovuje. S uchazeči o práci ve výrobě uskuteční personalistka krátké pohovory, obvykle je k tomuto rozhovoru přizván také budoucí mistr, pod jehož středisko výroby by měl pracovník spadat. S kandidáty o místo THP bývají vedeny rozsáhlejší pohovory, v případě jejich většího množství i dvoukolově, a to nejen s personalistkou, ale i za přítomnosti ředitele společnosti. Při výběru THP dochází také k ověřování určitých praktických znalostí a dovedností.

V závislosti na plánovaném zvýšení objemu zakázek, tedy i výroby se do dalšího období plánuje přijetí určitého počtu výrobních zaměstnanců a rovněž nového obchodní zástupce pro jednání ve věcech zahájení a zajišťování výroby pro nového zákazníka belgickou společností Carwall.

Mezi přednosti získávání a výběru zaměstnanců společnosti Elitex Nepomuk a.s. patří:

- rozsáhlé zkušenosti s výběrem zaměstnanců z externích zdrojů;
- s každým vyhovujícím uchazečem je veden osobní pohovor;
- participace vedoucího pracovníka (generálního ředitele) při výběrovém pohovoru.

Mezi negativa v činnostech získávání a výběru zaměstnanců patří následující:

- při obsazování volných pracovních míst nedochází k čerpání z interních zdrojů;
- nevyužívání internetových portálů pro nabídku pracovních míst;
- neexistence databáze uchazečů.

4.3.3 Adaptace zaměstnanců

Adaptací zaměstnance se rozumí jeho systematická orientace a začlenění do kulturního, sociálního a pracovního režimu v rámci organizace. Důležitými cíli adaptace je snížení nákladů na fluktuaci pracovníků, zabezpečení maximální produktivity a také zvyšování pracovní spokojenosti. [5]

Vzhledem k velikosti organizace není ve společnosti vytvořen speciální adaptační program pro nové zaměstnance. Ve velkých organizacích jistě napomáhá k rychlejšímu

a snazšímu začlenění nových pracovníků, ale myslím si, že ve společnosti Elitex nemá smysl. Prvotní podnikovou orientaci zabezpečuje personalistka. První den při nástupu do zaměstnání je zaměstnanec povinen personalistce vyplnit osobní dotazník, dále předložit občanský průkaz a průkaz zdravotní pojišťovny. Posléze absolvuje nový pracovník seznámení s prací, kterou bude vykonávat a jejími podmínkami, tzn. pracovní dobou, systémem odměňování, pracovním řádem, dále dostane pracovní oděv, obuv a ochranné pomůcky. Každý pracovník musí absolvovat školení bezpečnosti práce. Personalistka také obeznámí zaměstnance, kde se nachází sociální zařízení, jídelna, výdejna materiálu či šatna. Pracovník rovněž obdrží čipovou kartičku, která mu umožňuje vstup do areálu a zároveň eviduje docházku.

Druhá část adaptace pracovníka probíhá následovně: personální pracovnice doprovodí nováčka na jeho pracoviště k přímému nadřízenému. Veškerá adaptace pak probíhá již jen s nadřízeným, který mu podrobně vysvětlí jeho pracovní činnost, nepsané zvyky na pracovišti, představí mu jeho nové kolegy a dále rozhodne o tom, zda bude nutné zabezpečit další speciální proškolení zaměstnance. Určité skupiny dělníků pracují s hořlavými, toxickými či žíravými látkami, proto je nezbytné, aby se seznámili s předpisy a pravidly pro nakládání s těmito nebezpečnými chemickými přípravky.

Společnost Elitex Nepomuk a.s klade vysoké nároky na kvalitu svých výrobků, proto je při adaptaci nutné pracovníky poučit o manipulaci a nakládání s výrobním materiálem, polotovary a hotovými výrobky. Důležitým bodem adaptace ve společnosti je také podrobné obeznámení výrobních pracovníků s dodržováním stanovených norem pracovního výkonu, které jsou pro různá pracoviště odlišné. Všechny výše uvedené činnosti jsou základním předpokladem pro dosahování cílů společnosti, avšak efektivita a úspěšnost procesu adaptace není ve společnosti posuzována a zpětně vyhodnocována.

Jedním z cílů adaptace pracovníků je optimalizace nákladů na odchod zaměstnanců ze společnosti. Negativním jevem ve společnosti Elitex je relativně vysoká úroveň míry odchodů - a to především z řad nově příchozích zaměstnanců z výroby, kteří společnost opouštějí již v době zkušební lhůty nebo krátce po jejím uplynutí. Společnost tak ztrácí proškolené zaměstnance, kteří pro ni v minulosti znamenali vynaložení nákladů a následně budou představovat další náklady na výběr a další adaptaci nových pracovníků.

Tabulka 17: Údaje o vývoji odchodu zaměstnanců ze společnosti v období let 2009 - 2012

	2009	2010	2011	2012
Počet zaměstnanců odchozích ve zkušební době či nejdéle 3 měsíce po jejím uplynutí	2	4	5	2
Celkový počet zaměstnanců odchozích během daného roku	5	8	6	5
Ukazatel intenzity odchodů	3,88%	6,30%	4,23%	3,38%

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti, 2013

Z údajů v tabulce 17 vidíme, že nejvyšší počet odchozích zaměstnanců v době zkušební lhůty či krátce po ní byl zaznamenán v roce 2011. Druhý řádek tabulky informuje o tom, kolik pracovníků opustilo organizaci v daném roce, nejvyšší počet byl zaregistrován v roce 2010 po skončení hospodářské krize a tedy zvyšující se nabídkou pracovních míst v českém hospodářství. V tomto roce činila intenzita odchodů 6,3 %. Dle ukazatele intenzity odchodů zjistíme míru odchodů zaměstnanců z organizace. Ukazatel intenzity odchodů byl vypočítán následovně:

Ukazatel intenzity odchodů = (počet pracovníků, kteří během určitého období (1 roku) odešli / průměrný počet pracovníků v tomtéž období) * 100

Zdroj: [1]

Jeden z nejvýznamnějších zákazníků společnost Caterpillar vyžaduje u všech kontrolních pracovníků, kteří se starají o mezioperační a výstupní kontrolu subdodávek pro jejich stroje, speciální školení, která probíhají přímo v Německu ve školicím centru společnosti Caterpillar. Toto zaškolení jednoho pracovníka představuje pro podnik náklad ve výši 40 000 Kč. Negativní zkušeností je, že v minulých čtyřech letech se stalo již ve dvou případech, že vedení nechalo takto proškolené nově příchozího pracovníka kontroly a ten po uplynutí zkušební doby společnost opustil. Ještě častěji však opouští svá místa řadoví výrobní pracovníci, kteří ve většině případů byli jistým způsobem zaškoleni. Pokud opominu hledisko plýtvání peněžními prostředky firmy, je možné, že tato skutečnost může vrhat ne příliš přívětivé světlo na celou společnost v očích

uchazečů o práci v tomto podniku. Bylo by určitě vhodné zavést zpětné hodnocení efektivnosti procesu adaptace pracovníků.

Mezi pozitiva procesu adaptace ve společnosti Elitex Nepomuk a.s. patří:

- dobře propracovaný systém vnitropodnikového školení v rámci procesu adaptace;
- participace přímých nadřízených.

Naopak jako negativa v procesu adaptace jsem shledala následující faktory:

- neexistuje zpětná vazba na úspěšnost procesu adaptace a není vyhodnocována její úspěšnost;
- relativně vysoké náklady na odchod zaměstnanců z firmy.

4.3.4 Proces hodnocení zaměstnanců

Hodnocení pracovníků jakožto jedna z nejdůležitějších personálních činností, se soustředí na analýzu toho, jak jsou jednotlivými pracovníky plněny jejich pracovní úkoly, jaké je jejich pracovní chování, vztahy s kolegy, zákazníky a dalšími subjekty, které mají co dočinění s výkonem svého povolání. Hodnocení obsahuje také následné sdělení výsledků těchto analýz každému pracovníkovi a vedení rozhovorů v návaznosti na zjištěné výsledky. Nedílnou součástí procesu je hledání možných způsobů neustálého zlepšování. [2]

Hodnocení v rámci dělnických pozic

U dělnických profesí probíhá pouze neformální hodnocení nahodile během roku. Formální hodnocení se u dělníků neorganizuje. Mistři jednotlivých výrobních úseků hodnotí ústně především plnění výkonových norem svých podřízených, kvalitu jejich práce, zmetkovitost či ochotu práce přesčas, pokud jí bylo třeba. Toto hodnocení není však nikterak zaznamenáno, a nelze ho tedy následně využít pro účely zvyšování kvality práce dělníků, jejich výkonnosti a neexistuje tak formální podklad pro jejich odměňování. Dále by bylo jistě vhodné s ohledem na existenci vyšší míry odchodu zaměstnanců v průběhu či těsně po uplynutí zkušební doby zavést hodnocení pracovníků po ukončení lhůty.

Hodnocení v rámci THP

Co se týče hodnocení administrativních, technických, kontrolních pracovníků či vedoucích výrobních středisek, probíhá formální hodnocení v návaznosti na výsledky jejich práce jedenkrát za rok. Každý pracovník obdrží od personalistky hodnotící formulář, který se skládá ze dvou stěžejních částí, a to sebehodnocení pracovníků a hodnocení generálním ředitelem či jeho zástupkyní. Do stanoveného termínu musí v několika větech ohodnotit zaměstnanci sami sebe - v čem vidí své kvality, v čem tkví jejich přínos pro společnost v rámci hodnoceného období či naopak, kde vidí prostor pro možné zlepšení. Tento formulář odevzdají zpět na personální oddělení a poté hodnotí top management podniku pracovníka v několika oblastech - kvalita pracovního výkonu, organizace práce, iniciativa, samostatnost, komunikace se zákazníky, spolupráce s pracovníky z ostatních útvarů apod. V rámci vyhodnocení provádí zástupkyně ředitele s každým pracovníkem zvlášť a o samotě pohovor.

Jako pozitivní faktory v rámci procesu hodnocení jsem shledala tyto:

- pravidelné hodnocení THP;
- možnost sebehodnocení THP.

Negativa:

- absence formálního hodnocení v rámci dělnických pozic;
- chybějící zpětná vazba v návaznosti na proces odměňování.

4.3.5 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Cílem vzdělávání v každé organizaci je mít k dispozici dostatek kvalifikovaných pracovních sil, které jsou schopny vykonávat odborně, samostatně a kvalitně svou práci. Pro zajištění tohoto cíle musí být ale samotný personál připraven a ochoten se do vzdělávání zapojit, převzít odpovědnost za svůj osobní rozvoj a maximálně využít dostupné zdroje vzdělávání. [1]

Školení a vzdělávací akce jsou plánovány v krátkodobém horizontu jednoho roku, a to vždy počátkem tohoto kalendářního roku. Potřeby pro školení stanovuje vedoucí výroby, rovněž na jejím uvážení je i výběr školicího institutu. Školení pak organizuje a zařizuje již sama personalistka. Podněty ke školení mohou dávat také vedoucí jednotlivých útvarů během roku v návaznosti na přijetí nového pracovníka, který na své

pozici bude potřebovat odpovídající proškolení. Ve společnosti tedy existuje určitý systém vzdělávání, jak pro dělnické pozice, tak pro THP, neboť většina pracovních míst vyžaduje odpovídající znalosti a dovednosti, tudíž i vzdělání. Každé středisko výroby má určitý rozpočet pro oblast vzdělávání, včetně rezervy pro případnou potřebu zaškolit nově příchozí pracovníky v průběhu roku, s nimiž nebylo uvažováno v plánu. Školení představují pro podnik nemalé náklady, ale jsou nezbytnou podmínkou úspěchu společnosti na zahraničním trhu, neboť zvyšování kvality produkce je ukotveno v politice managementu jakosti podniku s cílem zajistit maximální spokojenost svých zákazníků.

U pracovníků ve výrobě se jedná především o tato školení:

- školení vyžadovaná zákonem: školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, školení požární ochrany, obsluhy vysokozdvihných vozíků, svářečská školení, školení pro bezpečné nakládání s chemickými a toxickými látkami;
- speciální odborná školení: školení pro obráběcí stroje na kovy, školení pro obsluhu CNC strojů, obsluhu tlakových nádob, školení kvality, metrologická školení.

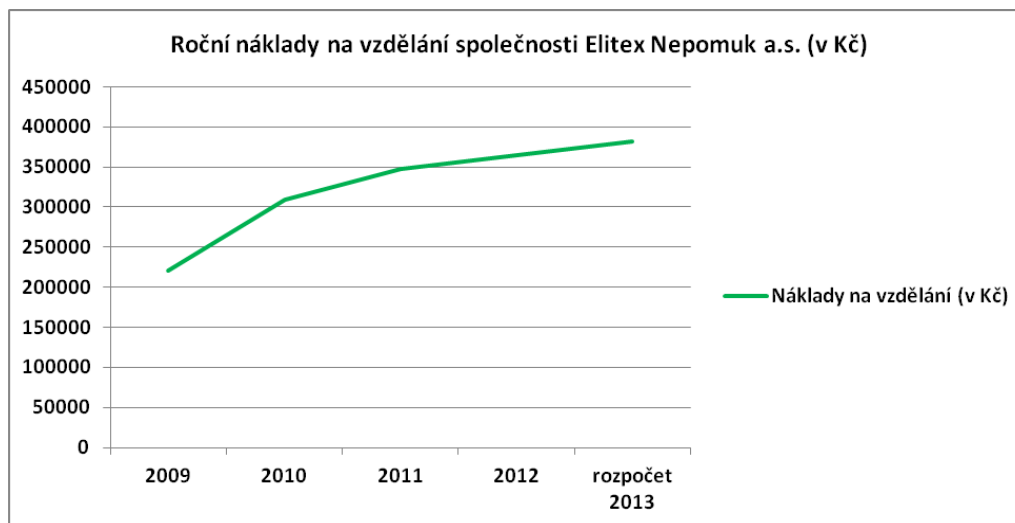
Speciální a velmi nákladná školení v rámci řízení jakosti musejí každoročně absolvovat někteří výrobní a kontrolní pracovníci v úseku výroby pro společnost Caterpillar v Německu.

Většinu vzdělávacích kurzů zajišťují pro společnost specializované instituce. Společnost nedisponuje žádným vlastním vzdělávacím střediskem.

Vzdělávací kurzy na úrovni THP:

- změny v Zákonu o účetnictví, změny daňových zákonů, Zákoníku práce, školení řidičů, školení pro programování CNC strojů, vzdělávací kurzy pro práci s programy zpracování technické dokumentace.

Obrázek 11: Roční náklady na vzdělávání ve společnosti (v Kč)



Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti, 2013

Mezi kladné aspekty v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Elitex patří:

- sestavování plánu a rozpočtu vzdělávání;
- dlouholeté zkušenosti s prověřenými vzdělávacími instituty.

Jako negativní faktory jsem shledala následující:

- absence zpětné vazby v rámci efektivnosti a přínosu vzdělávání;
- nejsou organizovány vzdělávací kurzy pro rozvoj kompetencí a znalostí managementu.

4.3.6 Odměňování a motivace zaměstnanců

Odměňování patří mezi jeden ze základních nástrojů řízení lidských zdrojů a jeho cílem je napomoci naplnění strategie podniku, zvyšovat pracovní výkon pracovníků, ovlivňovat získávání zaměstnanců anebo je motivovat k osobnímu rozvoji. [5]

Proces odměňování ve společnosti Elitex probíhá dle mzdového řádu. Složky odměny jsou následující:

- základní mzda;
- prémie až 25 % základní mzdy;
- individuální motivační příplatek;

- práce přesčas 25 % průměrného výdělku;
- práce ve svátek 100 % průměrného výdělku;
- práce v sobotu a neděli 10 % průměrného výdělku;
- práce v noci 10 % průměrného výdělku;
- příplatek za práci ve ztíženém prostředí 6 Kč / hod.

Mezi složky odměny patří také benefity, které představují balíček výhod, který společnost nabízí svým zaměstnancům jako prvek motivace pro stimulaci pracovního výkonu. V ohledu poskytování benefitů je velmi důležitá dostatečná komunikace o možnosti využití výhod nabízených zaměstnavatelem. [7] Ve společnosti Elitex jsou poskytovány zaměstnanecké výhody pro pracovníky ve výrobě i THP.

Peněžní benefity:

- příspěvek ve výši 20 Kč (jedno jídlo) na stravování v závodní jídelně v areálu společnosti;
- stabilizační příspěvek na dopravu do výše 400 Kč / měsíc;
- příspěvek na penzijní připojištění a to minimálně 1 % z hrubé mzdy, maximálně však 500,- Kč / měsíc;
- zvláštní příplatek za nemarodění.

Nepeněžní benefity:

- pracovní oděv, obuv, ochranné pomůcky.

THP mohou v rámci zaměstnaneckých výhod využívat mobilní telefon (i k soukromým hovorům), někteří také služební notebook. Top manažeři společnosti mají k dispozici služební automobil (i pro soukromé účely).

Co se týče otázky motivace, v organizaci je na postech výrobních pracovníků zaveden motivační program. Tento program je pro každého dělníka stanoven individuálně top managementem firmy. Pohybuje se v rozsahu 3,- až 15,- Kč / hod a jeho výše by měla záviset na výkonnosti a kvalitě práce každého zaměstnance. Ovšem tento motivační program nefunguje ve společnosti dostatečně spravedlivě, neboť u pracovníků se individuálně nehodnotí a neviduje zmetkovitost či chybovost při výrobním procesu, ochota práce přesčas, plnění výkonových norem atd. Navíc výše tohoto příplatku je

každému pracovníkovi stanovována top managementem a obměňována je jen zřídkakdy. Většina zaměstnanců vidí v tomto motivačním příplatku značnou nespravedlnost a dle mého názoru je spíše demotivátorem jejich pracovního výkonu. Ve společnosti není prováděn průzkum spokojenosti zaměstnanců, v němž by zaměstnanci mohli vyjádřit své připomínky a mohly se následně prodiskutovat a učinit změny v rámci motivačního systému podniku.

Záporným faktorem je také nízká úroveň mezd ve výrobě. Průměrná základní hrubá měsíční mzda na pozici dělníků činila v roce 2012 19 600 Kč, což je o dosti méně oproti průměrné hrubé měsíční mzdě v národním hospodářství za rok 2012, jež činila 25 101 Kč. [19] V posledních 3 letech se ale objem výroby neustále zvyšuje a dělníci mají dostatečnou možnost zvýšit svůj výdělek v určitých limitech prací přes čas.

V rámci motivačních pobídek a výhod je nutno zohlednit také tzv. příplatek za nemarodění zmíněný již výše. Na tento příplatek má pracovník nárok, pokud za předchozí kalendářní pololetí neměl žádný den absence z důvodu nemoci. Výše příspěvku je 1 500,- Kč za půl roku.

Jedním z hlavních motivátorů by však pro zaměstnance měla být spokojenost zákazníka, jejímž důsledkem bude zvyšující se objem zakázek, což v konečném důsledku povede k růstu tržní hodnoty firmy a jistoty zaměstnání. Ovšem to si často zaměstnanci společnosti neuvědomují.

Mezi pozitivní stránky systému odměňování a motivace řadím tyto:

- poskytování dostatečného množství benefitů;
- odměňování pracovníků s nulovou absencí.

Negativa v systému odměňování a motivace vidím z následujících hledisek:

- nízká průměrná hrubá mzda v porovnání s průměrnou hrubou mzdou v českém hospodářství;
- nespravedlnost a absence aktualizací v motivačním systému společnosti.

4.3.7 Komunikace a informovanost

Komunikace v rámci podniku se uskutečňuje jak ústně, tak i písemně prostřednictvím firemního emailu, telefonem či zprávami na nástěnkách. Sdělování dlouhodobých cílů ve směru od nejvyššího managementu k vedoucím pracovníkům všech podnikových

útvary probíhá každoročně na konci roku podle stanovených plánů. Management společnosti informuje vedoucí pracovníky každého útvaru o velikosti plánované výroby, o plánovaných zakázkách, případně o náborech či v opačném případě nadbytečnosti pracovníků nebo o nadcházejících školeních. Tyto informace jsou pak součástí měsíčních plánů a dle časové potřeby je předávají vedoucí pracovníci jednotlivých útvarů svým podřízeným, tedy liniovým zaměstnancům. Jedenkrát týdně (na začátku pracovního týdne) probíhá operativní porada výrobních mistrů s vedoucím výroby a pracovníky expedičního úseku. Zde se hodnotí, jak jsou plněny plány výroby a jak byla plněna výroba v předchozím týdnu. Důležité informace předají pak mistři svým podřízeným přímo na pracovišti. V určitých intervalech se schází na poradu taktéž vedoucí jednotlivých technických a administrativních oddělení. V oblasti řešení záležitostí a problémů ohledně mezd a personální agendy řeší zaměstnanci s vedoucí personálního oddělení, která rovněž zpracovává mzdy všech pracovníků v organizaci. Obecně jsou zaměstnanci s touto spoluprací velmi spokojeni.

V každé výrobní hale, na vrátnici a na pracovišti THP jsou k dispozici informační nástěnky, kde se zaměstnanci mohou informovat o měsíčních výsledcích podniku, o reklamaci, najdou zde důležité interní pokyny, zásady či instrukce ohledně bezpečnosti práce.

Při analýze úrovně komunikace a informovanosti zaměstnanců jsem zjistila tyto klady:

- konání pravidelných porad;
- důkladné projednávání plánů.

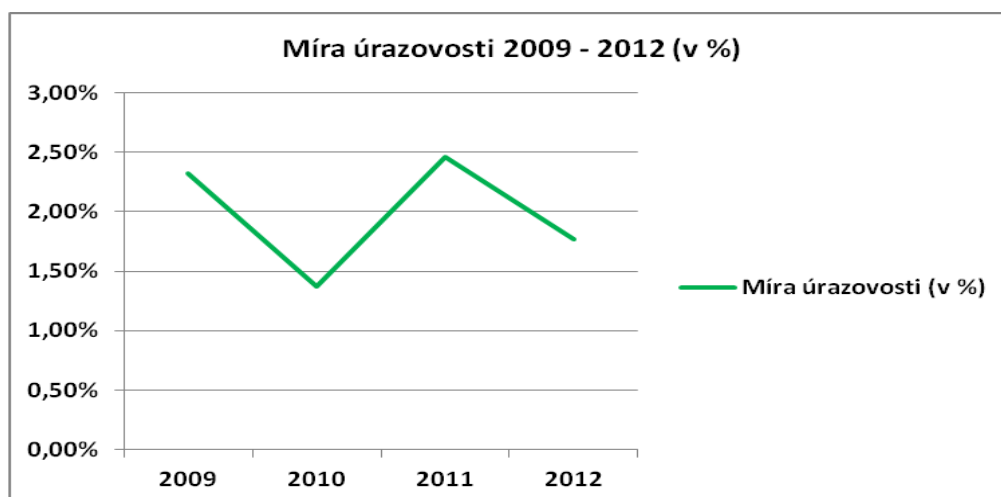
4.3.8 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci, pracovní prostředí

Každá organizace je povinna vykonávat činnosti, které zabrání příčinám vzniku poškození zdraví či ohrožení zdraví zaměstnanců a zároveň budovat co nejkvalitnější pracovní podmínky a prostředí. [2] Dbát na ochranu zdraví svých pracovníků a zvyšovat kvalitu pracovního prostředí je zakotveno v politice společnosti Elitex a je jedním z hlavních cílů perspektivy interních procesů. Každý nově příchozí zaměstnanec je řádně proškolen odborníkem v rámci BOZP. Bezpečnost práce je také kontrolována specializovanými institucemi v rámci BOZP.

Ve společnosti je personalistkou evidována míra úrazovosti. Záměrem společnosti je snižovat její roční míru. Nejčastějšími úrazy v úseku výroby jsou řezná poranění

horních končetin bruskou, vniknutí kovové třísky z brusky do oka, poranění chodidla pádem těžkého předmětu či poranění horních končetin při neopatrné manipulaci na ohraňovacím lisu.

Obrázek 12: Míra úrazovosti v letech 2009 - 2012 (v %)



Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti, 2013

Z předchozího grafu (obr. 12) vidíme, že vývoj roční míry úrazů je kolísavý na úrovni 1,4 - 2,5 %. K prevenci nehod je nutné, aby bylo striktně dohlíženo na to, aby každý z výrobních pracovníků s ohledem na riziko vzniku úrazu spojené s povahou vykonávané činnosti, nosil ochranné pomůcky (brýle, rukavice, přilbu, bezpečnou obuv, chrániče sluchu).

V otázce pracovního prostředí je dle mého názoru nutné zvýšit intenzitu osvětlení ve výrobních halách, neboť sem proudí jen minimum denního světla, a proto je každá hala nepřetržitě osvětlována umělým osvětlením. Svítidel je ale méně, než by bylo potřeba a také jsou nerovnoměrně rozložena. V důsledku strojírenské výroby je na pracovišti přítomen neustále hluk, který má nejen škodlivé účinky na zdraví, ale také zvyšuje pracovní zátěž. Ačkoliv je výrobní technologie ve výrobě postupně obnovována méně hlučnějšími stroji, hluku při manipulaci s kovovými těžkými předměty se vyhnout zcela nelze.

Pracovníci ve výrobě jsou povinni dodržovat metodu „5S - Kvalita je pořádek“, která popisuje pět kroků ke zlepšování pořádku na pracovišti:

- 1) Roztřídit (seiri, sorting) - na pracovišti zůstanou jen věci, které jsou v daný moment pro danou práci potřebné. Ostatní se uklidí.

- 2) Srovnat (seison, set in order) - vyjasní se posloupnost pracovních kroků a dle ní se seřadí jednotlivé pracovní pomůcky, materiál...
- 3) Vyčistit (seiso, shining) - pracoviště se uklidí uložením nástrojů a materiálu na své místo. Odpad má také své místo.
- 4) Systematizovat (seiketsu, standardizing) - stejná práce se musí provádět stejně.
- 5) Standardizovat (shitsuke, sustaining) - udržení pořádku na pracovišti je kontrolováno a hodnoceno.

Zdroj: interní směrnice společnosti

Jako pozitivní faktory v rámci BOZP a pracovního prostředí jsem shledala následující:

- management dbá na kontrolu dodržování předpisů BOZP;
- kvalitní interní školení v rámci BOZP;
- evidence míry úrazovosti;
- snaha managementu o zvyšování kvality pracovního prostředí.

Mezi negativní skutečnosti řadím:

- vyšší míra úrazovosti.
- ztížené pracovní podmínky nedostatkem světla a zvýšenou hlučností.

4.4 Dotazníkové šetření – řídicí pracovníci

V rámci analýzy interních procesů se zaměřením na lidský kapitál jsem provedla dva dotazníkové průzkumy. První z nich jsem uskutečnila 30. září 2013 (viz příloha D). Tento dotazník byl předložen pracovníkům taktického a operativního managementu. Cílem šetření bylo zjistit, jak tito řídicí pracovníci vnímají úroveň plánování lidských zdrojů, jak jsou spokojeni se spoluprací s personálním oddělením společnosti a ve kterých oblastech řízení lidských zdrojů by se mělo zapracovat na zlepšení a naopak v jakých oblastech spočívají silné stránky v řízení lidského kapitálu. Z důvodu té doby vysokého pracovního vypětí řídicích pracovníků činila návratnost těchto dotazníků pouze 70 %, tedy od osmi z dotázaných. Výsledky dotazníku budou dále sloužit pro identifikaci silných a slabých míst personální politiky společnosti, které mají významný

vliv na plnění stanovených cílů a k hledání prostoru a řešení pro zlepšování. Druhý typ dotazníku byl určen pro výrobní dělníky (viz níže).

4.4.1 Vyhodnocení dotazníku

Otázka č. 1: Jste informován/a o cílech společnosti?

Účelem této otázky bylo zjistit, zda jsou řídicí pracovníci informováni o cílech společnosti, aby byli schopni spolupracovat na jejich dosažení a efektivně řídit lidské zdroje společnosti.

Tabulka 18: Vyhodnocení odpovědí k otázce č. 1

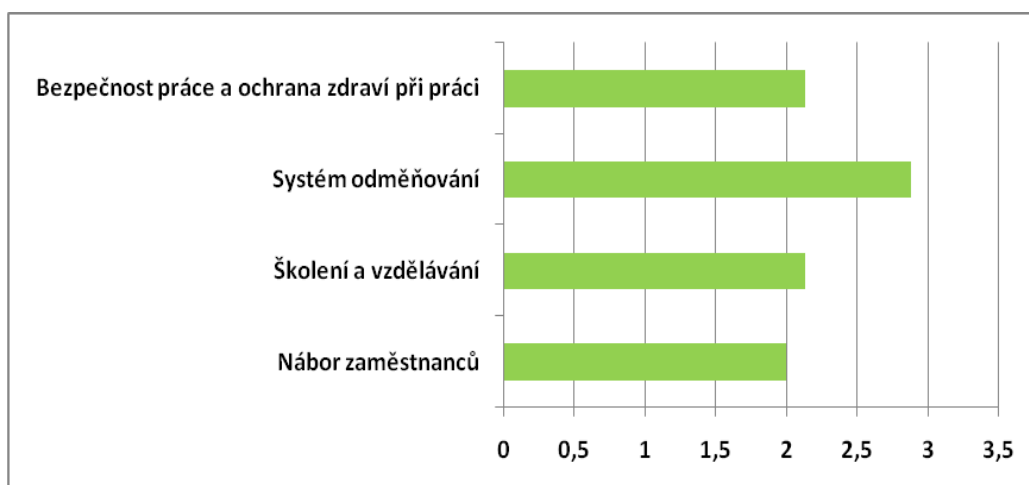
Odpověď	Počet
určitě ano	4
spíše ano	3
spíše ne	1
určitě ne	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Podle zjištěných výsledků lze soudit, že v podniku funguje dostatečná informovanost a povědomí o cílech společnosti, což je pozitivním předpokladem pro naplnění celopodnikové strategie.

Otázka č. 2: Jaká je podle Vašeho názoru úroveň informovanosti mistrů a vedoucích jednotlivých oddělení o plánech v následujících oblastech: nábor zaměstnanců, školení a vzdělávání, systém odměňování, bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci? (Ohodnoťte každý bod na stupnici 1 – 5; 1 = nejlepší, 5 = nejhorší.):

Obrázek 13: Vyhodnocení otázky č. 2



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Na základě výsledků jsem zjistila, že nejlépe informováni jsou vedoucí pracovníci v oblasti plánů nábory zaměstnanců, zde byla průměrná známka 2. Co se týče informovanosti o plánech z hlediska školení a vzdělávání zaměstnanců a opatření v oblasti bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci - zde hodnotili vedoucí a mistři průměrně známkou 2,13. Nejhorší, a to známkou 2,88, je hodnocena informovanost v rámci systému odměňování.

Otázka č. 3: Jak byste hodnotil/a komunikaci a spolupráci mezi Vámi a personálním oddělením?

Tabulka 19: Vyhodnocení odpovědí k otázce č. 3

Odpověď	Počet
výborná	0
velmi dobrá	5
dobrá	3
dostatečná	0
nedostatečná	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Pět respondentů bylo spokojeno se spoluprací a komunikací s personálním oddělením na úrovni stupně 2 - velmi dobrá. Další tři dotázaní hodnotí stupněm 3 – dobrá. Myslím

si tedy, že mezi personálním oddělením s ostatními odděleními existuje velmi dobrá spolupráce, což je jistě pozitivním faktorem při dosahování cílů společnosti.

Otázka č. 4: Bere personalista na vědomí Vaše požadavky na nové zaměstnance při jejich přijímání?

Tabulka 20: Vyhodnocení odpovědí k otázce č. 4

Odpověď	Počet
určitě ano	4
spíše ano	4
spíše ne	0
určitě ne	0
nedokáží posoudit	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Z odpovědí na tuto otázku je vidět, že podle názoru dotazovaných, personalistka firmy dodržuje požadavky a podmínky, které by měli uchazeči splňovat dle nároků kladených mistry a vedoucími jednotlivých oddělení. Hodnocení personálního oddělení je v tomto ohledu velice kladné.

Otázka č. 5: Jsou dle Vašeho názoru zaměstnanci hodnoceni spravedlivě?

Tabulka 21: Vyhodnocení odpovědí k otázce č. 5

Odpověď	Počet
určitě ano	0
spíše ano	2
spíše ne	3
určitě ne	2
nedokáží posoudit	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

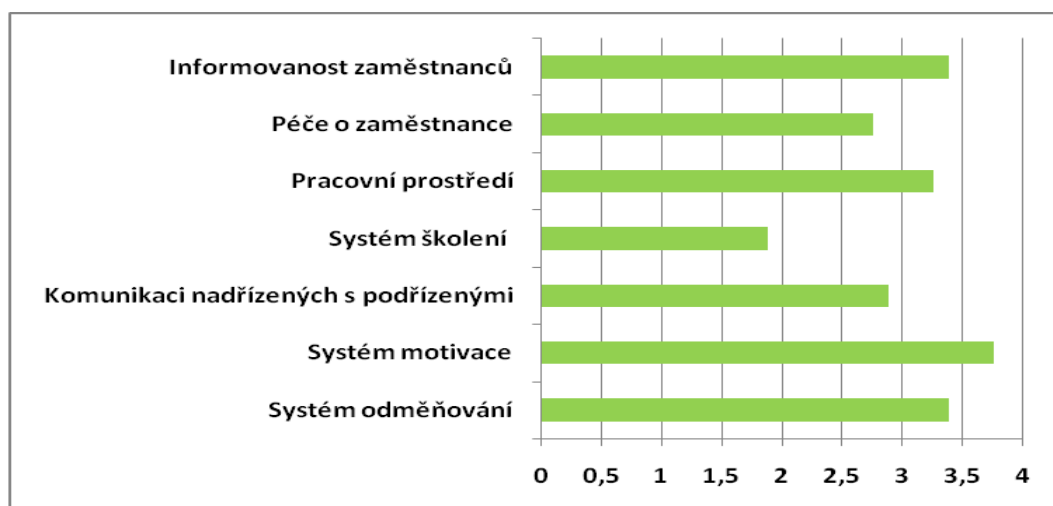
Většina řídicích pracovníků vyjádřila nespokojenost ohledně spravedlnosti v hodnocení práce zaměstnanců. Jestliže ve společnosti opravdu neexistuje spravedlnost

v odměňování a hodnocení výkonu pracovníků, má tato skutečnost nepříznivý vliv na kvalitu prováděné práce a v konečném důsledku na dosahování stanovených cílů společnosti.

Otázka č. 6: Jak byste na stupnici 1 - 5 (jako ve škole) ohodnotil/a následující personální činnosti ve společnosti?

Cílem otázky č. 6 bylo zjistit, jak hodnotí řídicí pracovníci úroveň jednotlivých personálních činností, které mají významný vliv na výkonnost a efektivitu práce zaměstnanců.

Obrázek 14: Vyhodnocení otázky č. 6



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Informovanost zaměstnanců a úroveň komunikace s nimi byla průměrně vyhodnocena známkou 3,38. Péči o zaměstnance hodnotí dotazovaní známkou 2,75. Kvalita pracovního prostředí byla posouzena hodnocením 3,25. Nejpozitivněji ze všech hodnotili řídicí pracovníci organizaci školení a vzdělávání pracovníků - průměrně známkou 1,88. Komunikace nadřízených s podřízenými byla posouzena známkou 2,88. Nejhůře ze všech byl ohodnocen systém motivace - ohodnocení 3,75 a nijak zvlášť pozitivně není hodnocen ani systém odměňování zaměstnanců - známkou 3,38. Je tedy znatelné, že v těchto činnostech existují jisté mezery a bylo by pro podnik jistě přínosné pracovat na zlepšení jak v komunikaci mezi řídicím pracovníky a dělníky, tak i v systému motivace péče o zaměstnance.

Otázka č. 7: Jak často by se měl dle Vašeho názoru provádět průzkum spokojenosti zaměstnanců v podniku?

Ve společnosti Elitex Nepomuk a.s není v současné době organizován průzkum spokojenosti zaměstnanců. Myslím si, že by organizaci velice pomohlo tento průzkum alespoň jednou za dva nebo tři roky provést. Personálním oddělením by byly posléze rozpracovány jeho výsledky do určitých opatření, jež by byla projednána managementem a schválená opatření posléze komunikována k zaměstnancům a realizována.

Tabulka 22: Vyhodnocení k otázce č. 7

Odpověď	Počet
1 x za rok	5
1 x za 2 roky	2
1 x za 5 let	1
vůbec	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Pět dotázaných by uvítalo zavedení takového průzkumu a jeho realizaci dokonce každý rok. Dva z nich by přivítali realizaci průzkumu 1 x za 2 roky.

Přínosnou informací v rámci provedeného výzkumu je, že obecně panuje mezi řídicími pracovníky a vedoucími oddělení dostatečná informovanost o sdílených hodnotách a cílech podniku. Velice kladně je ohodnocena informovanost ze strany personálního oddělení v oblasti plánu nábory zaměstnanců. Vedoucí pracovníci jsou celkově spokojeni s komunikací, informovaností a spoluprací s personálním oddělením. Velmi dobře vyšel z hodnocení také systém organizace školení. Negativní ohlasy byly zaznamenány v rámci hodnocení a odměňování zaměstnanců. V tomto ohledu se spravedlnost hodnocení jeví jako slabý bod, kde by mělo dojít k razantnímu zlepšení. Zlepšit by se taktéž měly aktivity v rámci systému motivace, komunikace se zaměstnanci a zvyšování kvality pracovního prostředí. Vedoucí pracovníci jsou taktéž přesvědčeni o tom, že by bylo vhodné zavést ve společnosti hodnocení spokojenosti.

V rámci výzkumného šetření a v návaznosti na skutečnost, že zavedení hodnocení spokojenosti zaměstnanců by mělo ve společnosti kladné ohlasy, jsem se rozhodla

vytvořit krátký dotazník - viz příloha E, který byl předán třiceti pracovníkům ve výrobě. Jejich návratnost činila 100 %. Dotazník obsahoval jednoduchá tvrzení, kde dotazovaní mohli vyjádřit svůj souhlas, nesouhlas, popřípadě neschopnost danou otázkou objektivně posoudit. Obsah otázek jsem koncipovala na základě výsledků analýzy interních procesů se zaměřením na lidský kapitál.

4.5 Dotazníkové šetření – výrobní pracovníci

Na úvod mě zajímalo, jak dlouho konkrétní respondenti pracují v této společnosti - nejvíce bylo ze skupiny 20 a více let, nejméně naopak ze skupiny 5 - 10 let.

Tvrzení č. 1: „*Můj nadřízený má zájem o mé připomínky, poznámky a nápady ve vazbě na výkon mé práce*“. S tvrzením souhlasilo 14, nesouhlasilo 11 a nedokázalo posoudit 5 dotázaných. Z výsledků lze usuzovat, že nadřízení jeví zájem o přínos svých podřízených a jsou ochotni vyslechnout jejich návrhy a nápady.

Tvrzení č. 2: „*Jsem spokojen s komunikací a řešením záležitostí a problémů s personálním oddělením*.“ S tvrzením souhlasilo 17, nesouhlasilo 8 a nedokázalo posoudit 5 dotázaných. Z výsledků vyplývá, že zaměstnanci jsou spokojeni se spoluprací s personálním oddělením. Personalistka se snaží být při řešení různých problémů velice nápomocná, ochotná poradit v rámci personálních záležitostí a dostatečně komunikovat se zaměstnanci.

Tvrzení č. 3: „*Od mého nadřízeného se mi dostává dobrá zpětná vazba na můj pracovní výkon*.“ S tvrzením souhlasilo pouze 9, nesouhlasilo 14 a nedokázalo posoudit 7 respondentů. Z výsledků této otázky lze soudit, že nadřízení nedostatečně hodnotí práci (kvalitu práce, rychlost, přesnost) svých podřízených a není zde tedy možné vytvořit prostor pro možné zlepšování pracovního výkonu.

Tvrzení č. 4: „*Od nadřízených se mi dostává uznání, pokud výborně odvedu svou práci*.“

S tvrzením souhlasilo 5, nesouhlasilo 19 a nedokázalo posoudit 6 dotázaných. Otázka uznání dobře odvedené práce úzce souvisí s hodnocením předchozí otázky. Drtivá většina uvádí, že ve společnosti není obvyklé za precizně odvedenou práci chválit, ačkoliv takové uznání může mít velký vliv na zvýšení motivace a výkonnosti pracovníků.

Tvrzení č. 5: „Zaměstnavatel mi poskytuje dostatečnou příležitost pro vzdělávání a osobní rozvoj.“ S tvrzením souhlasilo 17, nesouhlasilo 11 a nedokázali posoudit 2 respondenti. Z výsledků je tedy vidět převažující spokojenost zaměstnanců s poskytováním možnosti rozvoje a organizace školení.

Tvrzení č. 6: „Jsem spokojen s benefity, které jsou mi zaměstnavatelem poskytovány.“

S tímto tvrzením souhlasili 4, nesouhlasilo 18 a nedokázali posoudit 4 lidé z počtu dotazovaných. Je tedy nasnadě, že by mělo vedení společnosti rozpracovat návrh na možné změny v oblasti poskytování zaměstnaneckých výhod - posoudit vhodnost v současnosti poskytovaných a navrhnout možnost zavedení benefitů nových, jakožto nástroj ke zvýšení motivace zaměstnanců.

Tvrzení č. 7: „Mám dostatek času na to, abych mohl svou práci kvalitně odvádět.“

S tvrzením souhlasilo 9, nesouhlasilo 16 a nedokázalo posoudit 5 dotázaných. V rámci této otázky mne zajímalo, jak výrobní pracovníci posuzují časové normy na zvládnutí pracovních úkolů. Vidím, že převládá spíše nespokojenost s časovou organizací výroby. Pokud pracovníci neustále pracují pod časovým tlakem, bude se tento faktor podepisovat na klesající kvalitě produkce, což může v důsledku negativně ovlivnit spokojenost zákazníků a s tím souvisí klesající objem zakázek, což se neslučuje se stanovenými cíli organizace.

Tvrzení č. 8: „Změny, které se týkají mne nebo mého pracoviště, jsou mi oznamovány dostatečně včas.“ S tímto tvrzením souhlasilo 8, nesouhlasilo 16 a nedokázalo posoudit 6 dotázaných. V tomto ohledu by se nadřízení měli snažit o lepší informovanost a komunikaci se svými podřízenými, aby tito byli lépe připraveni a rychleji se přizpůsobovali plánovaným změnám ve svém pracovním okolí. To se dotýká např. změn ve výrobě, parametrů výroby, změn v časových či výkonových normách, ve složení týmu a mnoho dalších.

Tvrzení č. 9: „Mým zaměstnavatelem je kladen dostatečný důraz na bezpečnost práce a ochranu zdraví při práci.“ S tvrzením souhlasilo 12, nesouhlasilo 14 a nedokázali posoudit 4 pracovníci. Toto tvrzení přineslo sice dostatek pozitivních ohlasů, ale bohužel převládaly negativní. Vedení společnosti by mělo uskutečnit opatření v souvislosti s prevencí před úrazy a nemocemi z povolání i ke zlepšování kvality pracovního prostředí, neboť pouze spokojení a zdraví pracovníci mohou efektivně přispívat k plnění záměrů společnosti.

4.5.1 Shrnutí výsledků šetření

Z uvedených výsledků vyplývá, že zaměstnanci jsou velice spokojeni se spoluprací personálního oddělení. Stejně tak kladně hodnotí systém a organizaci vzdělávání, na něž jsou ve společnosti uvolňovány dostatečné finanční zdroje. Negativní reakce se týkaly poskytování zaměstnaneckých výhod či nedostatku času pro plnění pracovních úkolů. Otázkou ale je, zda jsou správně nastaveny výkonové normy, či problém tkví v nedostatečně efektivní práci zaměstnanců. Pro zvýšení motivace pracovníků by se měla rovněž zlepšit komunikace a zpětná vazba vedoucích pracovníků.

5 STANOVENÍ CÍLŮ PRO ZVÝŠENÍ VÝKONNOSTI MANAGEMENTU LIDSKÝCH ZDROJŮ V SOULADU SE STRATEGIÍ PODNIKU

Zodpovědnost za realizaci personální strategie s cílem zvýšit výkonnost lidského kapitálu je především v rukou personalisty a liniových manažerů. Tyto dvě strany musejí vzájemně spolupracovat a vystupovat jako partneři, kteří ovlivňují a řídí výkon zaměstnanců podniku. Společně tak utvářejí tým, který míří k naplnění celopodnikových strategických cílů. [3]

Strategické cíle společnosti Elitex Nepomuk a.s. se v konečném důsledku dotýkají především finanční roviny. Jde o zvyšování tržeb plynoucí ze zvyšování objemu prodeje, zvyšování ziskovosti a snižování dosti vysoké míry zadlužení. Zajistit splnění těchto finančních cílů společnosti znamená podporovat rozvoj, spokojenost a kvalitu práce lidských zdrojů a především uskutečnit realizaci vytyčených cílů v oblasti personální práce a řízení lidských zdrojů.

Cíle personálního oddělení společnosti Elitex Nepomuk a.s. jsou následující:

- **vytvoření podmínek pro zajištění vysoké kvality a efektivity práce každého zaměstnance**

Pokud chce management společnosti Elitex nabídnout svým zákazníkům kvalitní a vysoce profesionálně odvedenou práci, je nezbytné, aby docházelo k neustálému zdokonalování veškerých procesů, k rozvíjení znalostí a dovedností zaměstnanců a zvyšování kvality a efektivity jejich činností. Rovněž bude nutné navrhnout změny v systému motivace pracovních sil a jejich odměňování. Nasnadě je také zvýšení produktivity práce a snížení počtu reklamací ve výrobě.

- **zabezpečení proporcionálního rozvoje lidských zdrojů a zapojení všech pracovníků do odpovědnosti za jakost**

Tento cíl bude dosažen, pokud bude podnik jak finančně, tak organizačně a v dostatečné intenzitě podporovat vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců a rovněž dbát o zvyšování jejich odbornosti. Důležité je v tomto ohledu též pravidelné vzdělávání top managementu společnosti, aby byl schopen efektivně řídit a vést lidské zdroje. Všichni pracovníci by měli být odpovědní za kvalitu produkce a služeb a každý z nich si musí uvědomit, že důkladně odvedenou prací a snižováním chybovosti bude podniku šetřit zbytečně vynaložené náklady a tím zvyšovat ziskovost a prosperitu svého

zaměstnavatele, což se v konečném důsledku odrazí v jeho individuální odměně a spokojenosti. Je nutné, aby tuto myšlenku neustále vnášeli do podvědomí svých podřízených především linií manažeři, vedoucí pracovníci a v neposlední řadě také personalistka firmy.

- **dodržování vzájemné spolupráce mez personálním oddělením a ostatními útvary podniku**

Co se týká spolupráce personálního oddělení s ostatními odděleními v rámci provedené analýzy, bylo zjištěno, že jeho spolupráce s liniíovými managery je na velmi dobré úrovni. Personální oddělení musí ale i nadále podporovat práci ostatních oddělení, podílet se společně na tvorbě plánů, vycházet vstříc aktuálním potřebám podniku a efektivně řešit problémy a poskytovat rady, které se týkají personální práce. Pokud budou všechny tyto předpoklady zabezpečeny, bude možné efektivně podporovat výkon lidských zdrojů.

- **docílení vyšší angažovanosti zaměstnanců**

Pro to, aby měli pracovníci společnosti opravdový zájem na zdárném vykonávání svých pracovních úkolů, bude nutné zlepšit komunikaci vedoucích pracovníků s podřízenými, zajistit zpětnou vazbu v rámci hodnocení jejich práce a nechat jim prostor pro vnášení nových nápadů na zlepšení dosavadní práce. Pro dosažení vyšší míry angažovanosti zaměstnanců společnosti je třeba nalézt jejich silná místa a ta využít a rozvíjet, schopné zaměstnance pověřit určitou mírou odpovědnosti a v neposlední řadě vytvářet příznivé pracovní prostředí a klima. Zaměstnanci pak budou svou práci vykonávat precizněji a uvidí ve své práci smysl. Zvýšení angažovanosti bude zřejmě rovněž v ohledu efektivnější spolupráce s kolegy či při jednání s obchodními partnery a zákazníky. To vše může nakonec přinést zvýšení objemu zakázek a plnění požadovaných finančních cílů organizace.

- **snížení míry odchodů zaměstnanců ze společnosti**

V rámci personálních činností by se měla rozpracovat opatření, jež by vedla ke snížení míry odchodu zaměstnanců ve zkušební lhůtě nebo těsně po jejím uplynutí, která je v současnosti značná. Tato skutečnost představuje pro společnost náklady, které byly neefektivně vynaloženy na proces adaptace a školení pracovníků a následně také náklady na vyhledávání nových pracovníků za odcházející.

- **vytváření příznivého a bezpečného pracovního prostředí neohrožující zdraví pracovníků, s důrazem na prevenci**

V tomto ohledu by mělo vedení společnosti dostatečně dbát na snižování míry úrazovosti a ochranu zdraví pracovníků. Základem je dodržování a kontrola plnění preventivních opatření. Podnik sice vynakládá nemalé peněžní prostředky na prevenci, ale je nutné si uvědomit, že následná pracovní neschopnost či omezení plynulosti výroby z důvodu absence pracovníka může znamenat pro společnost mnohem vyšší ztráty. Kromě toho by měla být v nejbližší době vedením podniku zlepšena kvalita pracovního prostředí, především provedením takových opatření, která zlepší osvětlení na pracovišti a docílí snížení hlučnosti, jakožto faktoru psychického stresu při výkonu práce.

- **zlepšení spolupráce mezi jednotlivými výrobními středisky**

Cílem efektivní spolupráce mezi jednotlivými středisky výroby je zajistit optimalizaci doby výrobních procesů. Současným problémem v rámci výroby je existence určitých bariér mezi jednotlivými úseky výroby, protože jednotlivá oddělení nedodržují časové limity na výrobu, což v důsledku znamená, že oddělení montáže či kontroly, kam postupuje výrobek v jedné z posledních fází, má následně nedostatek času na svou práci. Společnost může zamezit problému, s nímž se v současnosti potýká. Jedná o nedodržování smluvených termínů dodávek produkce. Může se tak vyvarovat značných peněžních nákladů v rámci smluvních pokut za nedodržení sjednaných dodacích lhůt. Zlepšení v tomto ohledu napomůže též snaha o zefektivnění předávání informací a komunikace mezi jednotlivými odděleními.

6 NÁVRHY OPATŘENÍ VEDOUcí KE ZVÝŠENí VÝKONNOSTI LIDSKÉHO KAPITÁLU SPOLEČNOSTI

Tato kapitola je kapitolou poslední a navazuje na analýzu interních procesů se zaměřením na lidský kapitál společnosti. Je nutné zdůraznit, že v rámci podniku uspokojivě fungují takové procesy jako je plánování lidských zdrojů, vzdělávání a školení či důraz na kontrolu bezpečnosti a ochrany zdraví pracovníků. Kladně hodnocena byla rovněž spolupráce personálního oddělení v činnostech týkajících se efektivitu nábora zaměstnanců, neboť toto oddělení vychází vstříc požadavkům na lidské zdroje, které si kladou vedoucí ostatních oddělení firmy.

V rámci zjištěných nedostatků jsem vytvořila návrhy, které by měly vést ke zvýšení výkonnosti zaměstnanců. Odvíjejí se ze slabých stránek a nedostatků, jež jsem zjistila právě prostřednictvím této analýzy interního prostředí firmy a dotazníkového šetření. Jednotlivé návrhy jsou zpracovány prostřednictvím karet strategických akcí. Každá z nich obsahuje popis dané akce, osobu zodpovědnou za naplánování a realizaci opatření, dále finanční aspekt opatření a doporučený termín jeho realizace. V závěru kapitoly jsem rovněž provedla analýzu rizik, která mohou znamenat problémy při naplňování navržených opatření.

Konkrétní návrhy v oblasti zvýšení výkonnosti lidského kapitálu jsem zpracovala do jednotlivých bloků v návaznosti na cíle stanovené v rámci BSC - především z oblasti perspektivy interních procesů a interního potenciálu podniku, dále pak na výsledky plynoucí z provedeného dotazníkového šetření a celkově na strategické cíle společnosti.

6.1 Návrhy opatření v oblasti zvýšení efektivity personálních činností

Návrh č. 1: Využívání internetových portálů pro nabídku pracovních míst

Název akce	Využívání internetových portálů pro nabídku pracovních míst
Popis akce	Umístování inzerátů nabídky pracovních příležitostí na internetové pracovní portály je v současné době jedním z nejrychlejších způsobů, jak najít vhodného pracovníka. Bude nutné prozkoumat vybrané české pracovní portály. Následně bude vybrán jeden nebo dva nejvhodnější. Musí se jednat o portály, které jsou známé a mají vysokou návštěvnost. Bude potřeba rozlišovat, které pracovní portály jsou vhodné v případě, že společnost bude hledat pracovníka na dělnickou pozici či na pozici technického a administrativního pracovníka. Posléze musí být personalistou vhodně a přesně zpracován inzerát a umístěn na zvolený webový portál.
Doporučené portály	www.prace.cz, www.pracevplzni.cz, www.jobs.cz
Odpovědná osoba	vedoucí personálního oddělení Ivana Baranová
Finanční aspekt	cena za zveřejnění nabídky pracovního místa po dobu 1 měsíce na portálu www.jobs.cz – 7 900 Kč. [18]
Časový horizont	od 1.1.2014 - dle potřeb personálního oddělení

Návrh č. 2: Výběrové řízení na pozici obchodního zástupce

Název akce	Výběrové řízení na pozici obchodního zástupce
Popis akce	V souvislosti s plánovaným zahájením spolupráce s belgickou společností Carwall v roce 2014 bude nutné přijmout nového obchodního zástupce pro jednání o těchto zakázkách. Obchodní zástupce bude vybrán na základě výběrového řízení.
Odpovědná osoba	generální ředitel Ing. Vladimír Kotrba vedoucí personálního oddělení Ivana Baranová
Finanční aspekt	finančně nenáročné – bude provedeno v rámci pracovní doby odpovědného pracovníka
Časový horizont	zahájení výběrového řízení - do 1. 3. 2014 přijetí obchodního zástupce - do 1. 5. 2014

6.2 Návrhy opatření vedoucí ke zvyšování kvality a efektivity práce zaměstnanců

Návrh č. 3: Zavedení pravidelného hodnocení na dělnických pozicích

Název akce	Zavedení pravidelného hodnocení na dělnických pozicích
Popis akce	Stejně tak jako funguje pravidelný způsob hodnocení technicko-hospodářských pracovníků, mělo by být zavedeno ve společnosti rovněž individuální hodnocení všech dělníků. Hodnocení v současnosti je nahodilé, nepravidelné a nepostihuje všechny. Měl by tedy být personálním oddělením vypracován hodnotící formulář a samotné hodnocení by prováděl přímý mistr každého pracovníka. Hodnocení tak bude formálně zaznamenáváno a může sloužit jako podklad pro posuzování odměňování. K tomuto předpokladu bude nutné dodržovat pravidla řízení podle cílů a hodnotit pracovníky rovněž na základě úspěšnosti plnění těchto cílů. Zavedení pravidelného hodnocení práce dělníků bude přínosem i pro zlepšení poskytování zpětné vazby na výkon pracovníků, která

	v současné době nefunguje tak, jak by bylo žádoucí a nepřináší požadovaný efekt v podobě zvyšování výkonnosti zaměstnanců. Toto opatření povede rovněž k tomu, že na základě hodnocení bude pravidelně a spravedlivě aktualizován motivační program každého zaměstnance.
Odpovědná osoba	vedoucí personálního oddělení Ivana Baranová
Finanční aspekt	finančně nenáročný – bude provedeno v rámci pracovní doby odpovědného pracovníka; náklady 500 Kč na výtisk hodnotících formulářů
Časový horizont	zpracování hodnotícího formuláře - do 30. 6.2 014 hodnocení - 2 x ročně

Návrh č. 4: Pravidelné aktualizace v odměňování a motivačním programu zaměstnanců

Název akce	Pravidelné aktualizace v odměňování a motivačním programu zaměstnanců
Popis akce	Na základě zavedení pravidelného hodnocení zaměstnanců bude možné pravidelně aktualizovat u každého pracovníka výši odměny či poskytování zaměstnaneckých výhod na základě jeho výkonu. Tímto se docílí spravedlnosti v rámci odměňování, které v současnosti nepostihuje kvalitu práce jednotlivých pracovníků či např. jejich snahu v rámci zvyšování prosperity firmy či naopak. Pracovníci tak budou motivováni k důkladnému plnění svých úkolů i cílů společnosti.
Odpovědné osoby	vedoucí každého oddělení vedoucí personálního oddělení Ivana Baranová
Finanční aspekt	finančně nenáročný - bude provedeno v rámci pracovní doby odpovědného pracovníka
Časový horizont	od 1. 1. 2014

Návrh č. 5: Zavedení odměny za dlouhodobý kvalitní výkon zaměstnance

Název akce	Zavedení odměny za dlouhodobý kvalitní výkon zaměstnance
Popis akce	V rámci zvýšení motivace pracovníků navrhuji zavedení speciální jednorázové finanční odměny či speciálního benefitu každému zaměstnanci, který odvádí trvale velice kvalitní a přesnou práci, je zodpovědný a má dlouhodobě pozitivní hodnocení ze strany svého přímého nadřízeného. Každý takový pracovník se totiž významně podílí na plnění celopodnikových cílů společnosti. Takové opatření může napomoci ke zvýšení výkonnosti dalších pracovníků, kteří budou chtít dosáhnout této odměny stejně jako jeho kolegové.
Odpovědná osoba	vedoucí personálního oddělení Ivana Baranová
Finanční aspekt	finančně nenáročné - bude provedeno v rámci pracovní doby odpovědného pracovníka
Časový horizont	od 1. 1. 2014

6.3 Návrhy opatření vedoucí ke snížení fluktuace a odchodu zaměstnanců z podniku**Návrh č. 6: Hodnocení úspěšnosti procesu adaptace zaměstnanců**

Název akce	Hodnocení úspěšnosti procesu adaptace zaměstnanců
Popis akce	Jedním z úkolů personálního oddělení společnosti by mělo být hodnocení úspěšnosti procesu adaptace nových pracovníků především ve výrobě z důvodu znatelné míry fluktuace zaměstnanců ve zkušební lhůtě či krátce po ní. Počty těchto odchodů se v současnosti evidují, ale nedostatkem je stále fakt, že nejsou zjišťovány jejich důvody, a není tedy možné provádět žádoucí opatření, která by těmto problémům zamezila. Personální oddělení by mělo mít na starost důkladnou evidenci těchto odchodů a následně navrhnout opatření, která vysoké míře fluktuace nových zaměstnanců zamezí. Společnost tak sníží své

	náklady, které proces adaptace nových pracovníků vyžaduje.
Odpovědná osoba	vedoucí personálního oddělení Ivana Baranová
Finanční aspekt	finančně nenáročný - bude provedeno v rámci pracovní doby odpovědného pracovníka
Časový horizont	od 1. 1. 2014

Návrh č. 7: Zakotvení ustanovení o úhradě nákladů na školení při podání výpovědi zaměstnancem do pracovních smluv

Navržené opatření	Zakotvení ustanovení o úhradě nákladů na školení při podání výpovědi zaměstnancem do pracovních smluv
Popis opatření	V souvislosti s odchody zaměstnanců ve zkušební době či brzy po jejím uplynutí by mělo být individuálně u vybraných pracovníků při uzavření pracovního poměru v pracovní smlouvě zakotveno ustanovení o případné úhradě nákladů na školení. Toto by se týkalo pracovníků, kteří pro výkon své práce budou potřebovat speciální nákladná školení. Pokud proškolený pracovník ukončí pracovní poměr v určité době, bude muset zaměstnavateli uhradit např. 40 % nákladů na pracovníkem absolvovaná školení.
Odpovědná osoba	ustanovení podmínek – top managerka Ing. Šárka Kotrbová vložení do pracovních smluv - Ivana Baranová
Finanční aspekt	finančně nenáročný - bude provedeno v rámci pracovní doby odpovědného pracovníka
Časový horizont	od 1. 1. 2014

6.4 Návrhy opatření vedoucí ke zvyšování kvalifikace lidského kapitálu společnosti

Návrh č. 8: Kurz rozvoje dovedností a znalostí manažerů

Název akce	Kurz rozvoje dovedností a znalostí manažerů
Popis akce	Vzhledem k problémům v oblasti řízení lidských zdrojů ve společnosti bude vhodné pro manažery občasné absolvování takových kurzů, které by jim mohly pomoci poznat nové trendy v oblasti řízení lidských zdrojů či v rozvoji komunikačních dovedností, jak s obchodními partnery, tak s podřízenými pracovníky.
Návrh	školicí středisko Ogmios training s.r.o., Plzeň doporučené kurzy: „ <i>Motivace</i> “, „ <i>Pracovní hodnocení</i> “, „ <i>Zpětná vazba</i> “, „ <i>Vedení porad</i> “
Odpovědná osoba	top manažerka Ing. Šárka Kotrbová
Finanční aspekt	rozpočet na kurz rozvoje dovedností a znalostí pro šest řídicích pracovníků (rozsah kurzu 20 hodin): celkem 36.000 Kč
Časový horizont	dle potřeby (minimálně však 1 x za 3 roky)

Návrh č. 9: Jazykové kurzy pro vybrané THP

Název akce	Jazykové kurzy pro vybrané THP
Popis akce	V rámci vzdělávání zaměstnanců navrhuji absolvování jazykového kurzu pro vybrané zaměstnance, kteří komunikují se zahraničními zákazníky. Jednalo by se dle potřeby o kurzy německého či anglického jazyka pro vybrané pracovníky oddělení nákupu, účtárny a obchodních zástupců, kteří každodenně jednají a komunikují s dodavateli či zákazníky z ciziny.
Návrh	Jazyková škola Eufkrat Plzeň
Odpovědná osoba	vedoucí personálního oddělení Ivana Baranová

Finanční aspekt	rozpočet na jazykový kurz pro deset zaměstnanců (rozsah kurzu 30 hodin): celkem 60 000 Kč
Časový horizont	do 31. 12. 2014

Návrh č. 10: Pravidelné prověřování znalostí pracovníků obsluhy CNC strojů

Název akce	Pravidelné prověřování znalostí pracovníků obsluhy CNC strojů
Popis akce	V rámci výroby by měly být ve společnosti interně zavedeny kontroly znalostí a odbornosti pracovníků, kteří pracují s CNC stroji. Pokud by byly zjištěny vedoucími pracovníky nedostatky, byl by pracovník včas ponaučen či řádně proškolen. Tímto opatřením bude společnost předcházet zbytečným vadám ve výrobě, reklamacím a škodám na používaném výrobním zařízení. Pokud podnik zavede toto opatření, dosáhne tak cílů managementu jakosti – zlepšování a zefektivnění výrobních procesů a zvyšování kvality produkce.
Odpovědná osoba	hlavní vedoucí výroby Ing. Šárka Kotrbová, vedoucí technologické přípravy výroby Ing. Zdeněk Kořán
Finanční aspekt	finančně nenáročné – bude provedeno v rámci pracovní doby odpovědných pracovníků
Časový horizont	1 - 2 x ročně

6.5 Návrhy opatření v rámci zvýšení bezpečnosti práce, kvality pracovního prostředí a péče o zaměstnance

Návrh č. 11: Zpracování detailních pokynů BOZP a sankcí při jejich porušování s cílem snížit míru úrazovosti na pracovišti

Název akce	Zpracování detailních pokynů BOZP a sankcí při jejich porušování
Popis akce	Navrhuji formální vypracování přesných pokynů a pravidel dodržování bezpečnosti práce individuálně pro každý úsek výroby a povinné seznámení všech zaměstnanců s těmito pokyny. Dále bude nutné zajistit dohled v rámci dodržování bezpečnosti práce a ochrany zdraví na pracovišti. Personálním oddělením by měl být zpracován návrh postihů za nedodržování bezpečnostního řádu a zajištěno jejich striktní dodržování v případě porušení bezpečnostní kázně. Cílem tohoto opatření je snížit míru úrazovosti ve výrobě pod hranici 1,5 %.
Odpovědná osoba	vedoucí personálního oddělení Ivana Baranová
Finanční aspekt	finančně nenáročný - bude provedeno v rámci pracovní doby odpovědného pracovníka
Časový horizont	1 x za 5 let

Návrh č. 12: Zvýšení kvality pracovního prostředí v oddělení výroby

Název akce	Zvýšení kvality pracovního prostředí v oddělení výroby
Popis akce	Jedním z cílů společnosti je neustále zlepšovat pracovní podmínky a kvalitu pracovního prostředí. Zjištěným negativem jsou ztížené pracovní podmínky z důvodu nepřiměřené kvality a nedostatku světla ve výrobních halách. Strojírenská výroba s sebou přináší také hluk na pracovišti, tudíž i riziko poškození sluchu pracovníků. Práce v hlučném prostředí znamená stres při práci a má celkově negativní dopad na psychiku zaměstnanců. V rámci zvýšení kvality prostředí budou nezbytné investice do nového osvětlení v kritických místech jednotlivých pracovišť. Dále navrhuji v rámci snížení hluku vypracování hlukové studie specializovanou institucí a následné vypracování návrhů a realizace snížení hlučnosti v co nejvyšší možné míře.
Odpovědná osoba	Ing. Šárka Kotrbová: výběr dodavatelů vedoucí správy závodu Ing. Miroslav Klaus: vypracování návrhu projektu
Návrh	Výzkumný a zkušební ústav Plzeň s.r.o. - realizace snížení hlučnosti ve výrobě IMONT spol. s r.o. Plzeň - montáž osvětlení do výrobních hal
Finanční aspekt	předpokládaný rozpočet na realizaci zvýšení kvality osvětlení ve výrobních halách odhaduji na 55.000 Kč a rozpočet na realizaci snížení hlučnosti v nejkritičtějších úsecích výroby, co se hluku týče, předpokládám ve výši 120 000 Kč
Časový horizont	vypracování projektu a výběr dodavatelů do 30. 6.2 014 realizace opatření do 31. 12. 2014

6.6 Návrhy opatření vedoucí ke zvýšení angažovanosti všech zaměstnanců společnosti

Návrh č. 13: Zpracování strategie pro zvýšení angažovanosti řídicích pracovníků na cílech společnosti

Název akce	Zpracování strategie pro zvýšení angažovanosti řídicích pracovníků na cílech společnosti
Popis akce	Jedním ze zjištěných nedostatků v rámci analýzy interních zdrojů společnosti je velmi neuspokojivá komunikace vedoucích a řídicích pracovníků se svými podřízenými. Z provedeného dotazníkového šetření bylo zjištěno, že není nadřízenými poskytována dostatečná zpětná vazba na výkonnost zaměstnanců, nefunguje zde motivační systém, nadřízení nejsou ochotni zajímat se o návrhy na zlepšení práce od svých podřízených, nezajímají se dostatečně o problémy či konflikty na pracovišti. Všechny tyto aspekty brání efektivnímu dosahování cílů podniku. Navrhují proto zpracovat strategii pro zvýšení motivace a angažovanosti řídicích pracovníků v otázce spolupráce, informovanosti a komunikace s podřízenými a následně tuto strategii komunikovat k řídicím pracovníkům a kontrolovat a vyhodnocovat její plnění.
Návrh	Klíčové body strategie: <ul style="list-style-type: none">- pravidelné zpracovávání reportů o výsledcích a výkonech svého oddělení;- včasná reakce na požadavky a návrhy podřízených, řešení konfliktů a problémů na pracovišti, poskytování zpětné vazby podřízeným;- spravedlivé hodnocení podřízených, spolupráce na zlepšování a aktualizaci motivačním programem;- pravidelná účast a připravenost při firemních poradách;- včasné informování podřízených o plánovaných změnách, opatřeních, které se týkají jejich pracovního výkonu.

Odpovědná osoba	top management společnosti ve spolupráci s personálním oddělením
Finanční aspekt	finančně nenáročný - bude provedeno v rámci pracovní doby odpovědné osoby
Časový horizont	zpracování strategie do 30. 6. 2014

Návrh č. 14: Zavedení hodnocení spokojenosti zaměstnanců

Název akce	Zavedení hodnocení spokojenosti zaměstnanců
Popis akce	Cílem akce je zjistit, v jakých oblastech jsou zaměstnanci nespokojeni, a provést opatření vedoucí ke zvýšení jejich spokojenosti, bude-li to možné. Nespokojení zaměstnanci jsou totiž brzdou výkonnosti firmy. Tímto způsobem by jistě bylo možné snížit i fluktuaci zaměstnanců a zvýšit jejich motivaci. Se zavedením hodnocení spokojenosti bude muset nejprve souhlasit management podniku, poté musí být vhodně sestaven dotazník a formulace jeho otázek. O zavedení hodnocení musí být předem informováni všichni zaměstnanci. Personalista vyhodnotí výsledky svých zjištění a předá je managementu, který posléze prodiskutuje návrhy na možná zlepšení a jejich realizaci.
Doporučení dotazníku	dotazník, který byl předložen pracovníkům výroby v rámci výzkumného šetření (viz příloha E)
Odpovědná osoba	vedoucí personálního oddělení Ivana Baranová
Finanční aspekt	finančně nenáročný - bude provedeno v rámci pracovní doby odpovědného pracovníka, náklad 500 Kč na vyhotovení dotazníků
Časový horizont	formulace dotazníku - do 30. 6. 2014 zjišťování - 1 x ročně-nejdéle vždy k 30.11.

6.7 Návrh opatření vedoucí ke zlepšení spolupráce mezi jednotlivými výrobními středisky

Návrh č. 15: Zavedení pravidelných koordinačních porad

Název akce	Zavedení pravidelných koordinačních porad
Popis akce	Zavedením pravidelných koordinačních schůzek vedoucího výroby s vedoucími jednotlivých výrobních úseků může být dosaženo zvýšení efektivity spolupráce mezi jednotlivými útvary výroby. Na těchto poradách se budou řešit především problémy termínů realizace a dokončení úkolů každého střediska, popř. úpravy v těchto termínech či termíny předání polotovarů dalšímu výrobnímu středisku. Pokud by nebyly stanovené termíny opakovaně dodržovány, může vedoucí výroby přistoupit k takovému opatření, kdy oddělení neplní včas své úkoly, bude potrestáno krácením finanční odměny za svůj výkon.
Odpovědná osoba	vedoucí výroby Ing. Šárka Kotrbová
Finanční aspekt	finančně nenáročný - bude provedeno v rámci pracovní doby odpovědného pracovníka
Časový horizont	od 1. 1. 2014

6.8 Zvážení rizik navrhovaných opatření

Tato subkapitola se bude krátce zabývat identifikací a zhodnocením rizik, která by mohla zásadním způsobem negativně ovlivňovat cíle stanovené v oblasti řízení lidských zdrojů a rovněž strategické cíle podniku.

Jedním ze zásadních rizikových faktorů může být odpor zaměstnanců k navrhovaným změnám, jednak z důvodu nedůvěry k výsledkům navrhovaných opatření, osobního zájmu či obecně z důvodu nízké tolerance změn. Tomu lze předejít, pokud budou návrhy na zlepšení dostatečně vysvětleny a prodiskutovány s odpovědnými osobami a náležitě vyzdvíženy úspěchy a přínosy, které s sebou dané opatření v budoucnu přinese.

[4]

6.8.1 Identifikace rizikových faktorů a návrhy na jejich ošetření

Na základě navržených opatření v oblasti zvýšení efektivity personálních činností, zvyšování kvality a efektivity práce zaměstnanců, jejich znalostí či péče o bezpečnost a zdraví pracovníků nebo zlepšování pracovního prostředí, jsem identifikovala několik zásadních rizikových faktorů, které by mohly ohrozit jejich uskutečnění.

a) k realizaci konkrétního opatření vůbec nedojde nebo bude opatření provedeno nekvalitně

Návrhy na ošetření rizika: kontrola realizace návrhu, podávání pravidelných reportů o průběhu realizace, finanční postih zodpovědné osoby v případě nekvalitní realizace opatření.

b) nedostatek finančních prostředků k realizaci opatření

Návrhy na ošetření rizika: sestavování plánu zamýšlených školení, sestavení rozpočtu nákladů na vzdělávání.

c) nechuť zaměstnanců a managerů ke vzdělávání

Návrhy na ošetření rizika: dostatečná komunikace a vysvětlení přínosů a výhod vzdělávání, motivace ke vzdělávání.

d) nevhodně zvolený vzdělávací kurz či agentura

Návrhy na ošetření rizika: správná formulace cílů vzdělávání a školení, výběr prověřené agentury či agentury s kladnými referencemi.

e) nedostatečně zpracovaný projekt realizace zvýšení kvality pracovního prostředí ve výrobních halách či jeho nekvalitní provedení; nedodržení časového termínu realizace projektu

Návrhy na ošetření rizika: kontrola pracovníka odpovědného za zpracování projektu a jeho realizaci, výběr kvalitního dodavatele, kontrola realizace projektu.

f) nesprávně vedené hodnotící pohovory a ztráta efektu hodnotícího pohovoru

Návrhy na ošetření rizika: proškolení pracovníků vedoucích hodnotící pohovory, objektivní přístup při hodnocení pracovníků

g) nepromítnutí výkonu pracovníka do jeho odměňování a motivačního programu

Návrhy na ošetření rizika: pravidelný sběr informací o výkonu každého zaměstnance personalistou od příslušného nadřízeného pracovníka, aktualizace v motivačním programu.

h) nedodržování pokynů BOZP zaměstnanci firmy

Návrhy na ošetření rizika: dostatečná kontrola dodržování zásad bezpečnosti práce odpovědnou osobou, udělování sankcí při porušení nařízení.

7 ZÁVĚR

Tato diplomová práce se zabývala zhodnocením efektivnosti personální politiky akciové společnosti Elitex Nepomuk působící v oblasti strojírenské výroby. Pro její vypracování jsem čerpala především ze zdrojů, materiálů a informací, které mi byly poskytnuty personálním oddělením a managementem této společnosti, dále pak z dostupné odborné literatury a internetových zdrojů.

Cílem práce bylo posoudit připravenost lidského kapitálu podniku a jeho budoucí předpoklady nutné k úspěšnému dosažení stanovených strategických cílů a následně navrhnout opatření, pomocí kterých bude dosaženo zvýšení efektivnosti personální politiky a systému řízení lidských zdrojů.

Úvodní část se věnovala představení samotné společnosti, stanovení její vize a strategických cílů, jichž chce společnost za pomoci výkonného a kvalitního lidského potenciálu dosáhnout. Dále byla provedena analýza externího a interního prostředí organizace, odkud čerpá zhodnocení jejích příležitostí, hrozeb a silných i slabých stránek. Tato část byla zakončena stanovením strategie vhodné k naplnění vize společnosti.

Ve druhé části práce byly rozpracovány strategické cíle pomocí metodiky Balanced Scorecard a provedena analýza procesů personálního oddělení včetně charakteristiky lidských zdrojů společnosti. V rámci této analýzy byly vyhodnoceny silné a slabé stránky takových procesů, jako je plánování lidských zdrojů, získávání, adaptace, hodnocení, vzdělávání, odměňování, motivace či péče o zaměstnance, jejich zdraví a pracovní prostředí podniku. Na výsledky tohoto rozboru navazovala výzkumná část práce, v jejímž rámci byly provedeny dva dotazníkové průzkumy. Smyslem prvního bylo zjistit a posoudit spokojenost pracovníků taktického a operativního managementu s fungováním a činnostmi personálního oddělení společnosti. Druhý průzkum probíhal mezi výrobními zaměstnanci. Byl zaměřen na analýzu a posouzení jejich spokojenosti s takovými záležitostmi, jako je úroveň komunikace ve směru shora dolů, poskytování zpětné vazby nadřízenými svým podřízeným, hodnocení možnosti rozvoje, odměňování či spokojenosti s péčí o personál.

Další kapitola obsahovala výčet cílů vedoucích ke zvýšení výkonnosti lidského kapitálu. Na ni pak navazovala poslední část, kde byly navrženy opatření, která povedou ke zvýšení efektivnosti řízení lidského kapitálu, následnému zvýšení jeho výkonnosti a

v konečném důsledku k úspěšnému dosažení stanovených strategických cílů společnosti. Návrhy byly vypracovány na základě cílů určených v rámci Balanced Scorecard, a to především z cílů interních procesů a interního potenciálu a rovněž v návaznosti na výsledky provedených šetření. Mezi stěžejní návrhy na zlepšení patří zpracování strategie pro zvýšení angažovanosti řídicích pracovníků na cílech společnosti, pravidelné školení a prověřování znalostí pracovníků ve výrobě, zvýšení kvality pracovního prostředí v oddělení výroby či zvýšení efektivnosti systému odměňování a motivace.

Na závěr byla provedena analýza rizik navržených opatření. Zhodnoceny byly též a finanční aspekty těchto opatření.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Vývoj obratu společnosti v letech 2007 - 2012 (v tis. Kč).....	12
Tabulka 2: Vývoj a predikce makroekonomických ukazatelů ČR pro roky 2007 - 2015	19
Tabulka 3: Matice EFE	24
Tabulka 4: Ukazatele likvidity společnosti v letech 2007 - 2012.....	28
Tabulka 5: Rozbor rentability společnosti v letech 2007 - 2012 (v %)	29
Tabulka 6: Rozbor aktivity společnosti v letech 2007 - 2012	31
Tabulka 7: Ukazatele zadluženosti společnosti v letech 2007 - 2012	32
Tabulka 8: Matice IFE	34
Tabulka 9: Cíle v oblasti finanční perspektivy společnosti	40
Tabulka 10: Cíle v oblasti zákaznické perspektivy společnosti	40
Tabulka 11: Cíle v oblasti perspektivy interních procesů společnosti.....	41
Tabulka 12: Cíle v oblasti perspektivy interního potenciálu společnosti	42
Tabulka 13: Vývoj počtu TH pracovníků a pracovníků v dělnické pozici v letech 2007 - 2013	46
Tabulka 14: Struktura zaměstnanců dle pohlaví v letech 2007 - 2013.....	47
Tabulka 15: Věková struktura zaměstnanců společnosti k 1. 9. 2013	48
Tabulka 16: Vývoj struktury zaměstnanců podle dosaženého vzdělání v letech 2007 - 2013	49
Tabulka 17: Údaje o vývoji odchodu zaměstnanců ze společnosti v období let 2009 - 2012	55
Tabulka 18: Vyhodnocení odpovědí k otázce č. 1	65
Tabulka 19: Vyhodnocení odpovědí k otázce č. 3.....	66
Tabulka 20: Vyhodnocení odpovědí k otázce č. 4.....	67
Tabulka 21: Vyhodnocení odpovědí k otázce č. 5.....	67
Tabulka 22: Vyhodnocení k otázce č. 7.....	69

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Hlavní budova společnosti Elitex Nepomuk a.s.	9
Obrázek 2: Logo společnosti Elitex Nepomuk a.s.....	10
Obrázek 3: Vývoj v počtu zaměstnanců v letech 2004 - 2012	27
Obrázek 4: Matice IE	35
Obrázek 5: Ansofova matice	36
Obrázek 6: Výsledek matice SPACE.....	37
Obrázek 7: Vývoj počtu THP a dělníků v letech 2007 - 2013.....	47
Obrázek 8: Vývoj počtu zaměstnanců společnosti podle pohlaví	48
Obrázek 9: Věková struktura zaměstnanců (k 1. 9. 2013).....	49
Obrázek 10: Vývoj struktury zaměstnanců společnosti v letech 2007 - 2013.....	50
Obrázek 11: Roční náklady na vzdělávání ve společnosti (v Kč)	59
Obrázek 12: Míra úrazovosti v letech 2009 - 2012 (v %)	63
Obrázek 13: Vyhodnocení otázky č. 2.....	66
Obrázek 14: Vyhodnocení otázky č. 6.....	68

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

- a.s. – akciová společnost
- AG – Aktiengesellschaft
- b.c. - běžné ceny
- BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci
- BSC- Balanced Scorecard
- CAT - Caterpillar
- CNC-Computer Numeric Control
- Co. – Company
- ČNB – Česká národní banka
- ČR - Česká republika
- DIČ- daňové identifikační číslo
- DPH - daň z přidané hodnoty
- EBIT - Earnings Before Interest and Taxes
- EFE - External Forces Evaluation
- EU – Evropská unie
- GmbH – Gesellschaft mit beschränkter Haftung
- HDP- hrubý domácí produkt
- hod. - hodina
- IČ - identifikační číslo
- IFE - Internal Forces Evaluation
- Ing. - inženýr
- Kč - Koruna česká
- ks - kus
- mil. - milion
- mld. – miliarda

např. - například

NIKA - Nepomucký informační kanál

pracovník

ROA - Return on Assets

ROE - Return on Equity

ROS- Return on Sales

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

Sb. – sbírka

tis. - tisíc

TH - technicko-hospodářský

THP - technicko-hospodářský

tzn. – to znamená

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené doplněné vydání, Praha: Management Press, 2010. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [3] ULRICH, David. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2009. 266 s. ISBN 978-80-247-3058-5.
- [4] ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. 233 s. ISBN 80-86754-35-9.
- [5] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [6] KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. *Alignment: systémové vyladění organizace: jak využít Balanced Scorecard k vytváření synergií*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2006. 310 s. ISBN 80-7261-155-0.
- [7] GÓMEZ – MEJÍA, Luis R., BALKIN, David B., CARDY, Robert L. *Managing human resources*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2001. 621 s. ISBN 0-13-011333-6.
- [8] SEDLÁČKOVÁ, Helena, BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [9] ŘEŽŇÁKOVÁ, Mária a kol. *Řízení platební schopnosti podniku*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing a. s., 2010. 191 s. ISBN 978-80-247-3441-5.
- [10] VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. 246 s. ISBN 978-80-247-3647-1.
- [11] KISLINGEROVÁ, Eva. *Oceňování podniku*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2001. 304 s. ISBN 80-7179-529-1.
- [12] FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vydání. Praha: Grada, 2012. 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

- [13] WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vydání. Praha: Grada, 2009. 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4
- [14] ŠULÁK, Milan, ZAHRADNÍČKOVÁ, Lenka. *Rozbor výkonnosti firem*. 1. vydání. Plzeň: Západočeská univerzita, 2012. 133 s. ISBN 978-80-261-0146-8.
- [15] *Elitex Nepomuk* [online]. 2013 [cit. 2.9.2013]. Dostupné z: <<http://www.elitexnepomuk.cz/cs>>
- [16] *Zákony od Centrum.cz* [online]. 2013 [cit. 14.9.2013]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/zakon-oucetnictvi?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=zakony-od-centrum_cz>
- [17] *Banky.cz* [online]. 2013 [cit. 14.9.2013]. Dostupné z: <<http://www.banky.cz/urokove-sazby-cnb-zmeny-ocekavani-2013>>
- [18] *Český statistický úřad*. [online] Praha: Český statistický úřad, 2013, Aktualizace 21.5.2013 [cit. 30.9.2013]. Dostupné z: http://www.czso.cz/xk/redakce.nsf/i/mira_nezamestnanosti_podle_mpsv_k_31_12_2012
- [19] *Český statistický úřad*. [online] Praha: Český statistický úřad, 2013, Aktualizace 5.6.2013 [cit. 14.9.2013] Dostupné z: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpmz031113.doc>>
- [20] *Český statistický úřad*. [online] Praha: Český statistický úřad, 2013 [cit. 18.9.2013]. Dostupné z: <<http://www.czso.cz/>>
- [21] *Ministerstvo financí ČR. Makroekonomická predikce – červenec 2013* [online] Praha: 2013 [cit. 16.9.2013]. Dostupné z: <<http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2013/makroekonomicka-predikce-cervenec-2013-13603>>
- [22] *Jobs.cz* [online], 2013, [cit. 9.11.2013] Dostupné z: <<http://firmy.jobs.cz/ceny-sluzeb/>>
- [23] interní dokumenty společnosti Elitex Nepomuk a.s.

[24] *Elitex Nepomuk* [online]. 2013 [cit. 2.9.2013]. Dostupné z:
<<http://www.elitexnepomuk.cz/cs/kontakt>>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Matice SPACE

Příloha B: Rozvaha (v tis. Kč) od roku 2007 do roku 2012

Příloha C: Výkaz zisku a ztráty (v tis. Kč) od roku 2007 do roku 2012

Příloha D: Dotazník pro řídicí pracovníky společnosti

Příloha E: Dotazník pro hodnocení spokojenosti zaměstnanců

Příloha F: Organizační struktura společnosti Elitex Nepomuk a.s.

Příloha A: Matice SPACE

Pozice na ose x:

	Faktor	Váha	Stupeň vlivu		Vážený poměr	
			2012	2017	2012	2017
Síla odvětví (SO)	Potenciál ziskovosti	0,15	3	5	0,45	0,75
	Finanční stabilita	0,1	3	4	0,3	0,4
	Úroveň technologie	0,15	3	5	0,45	0,75
	Dynamika růstu odvětví	0,07	2	3	0,14	0,21
	Bariéry vstupu	0,05	1	1	0,05	0,05
Konkurenční vlastnosti (KV)	Podíl na trhu	0,1	-2	-2	-0,2	-0,2
	Kvalita produktů	0,2	-3	-2	-0,6	-0,4
	Technické parametry produktů	0,09	-3	-2	-0,27	-0,18
	Životní cyklus výrobního portfolia	0,02	-3	-3	-0,06	-0,06
	Získávání informací	0,07	-4	-2	-0,28	-0,14
	Součet	1			-0,02	1,18

Pozice na ose y:

	Faktor	Váha	Stupeň vlivu		Vážený poměr	
			2012	2017	2012	2017
Finanční síla (FS)	Výsledná rentabilita	0,15	3	5	0,45	0,75
	Výsledná likvidita	0,09	2	2	0,18	0,18
	Výsledná zadluženost	0,2	4	4	0,8	0,8
	Hospodářský výsledek	0,2	4	5	0,8	1
	Srovnání s konkurencí	0,02	1	1	0,02	0,02

Stabilita prostředí (SP)	Úroveň inflace	0,05	-1	-1	-0,05	-0,05
	Vyjednávací síla zákazníků	0,15	-3	-2	-0,45	-0,3
	Náročnost na inovace	0,02	-1	-1	-0,02	-0,02
	Legislativní opatření a regulace	0,05	-2	-2	-0,1	-0,1
	Vývoj poptávky	0,07	-3	-2	-0,21	-0,14
	Součet	1			1,42	2,14

Zdroj: [12], vlastní zpracování, 2013

Příloha B: Rozvaha (v tis. Kč) od roku 2007 do roku 2012

Položka	2007	2008	2009	2010	2011	2012
AKTIVA CELKEM	117 273	84 985	74 377	87 185	84 710	78 084
Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobý majetek	119 617	122 934	122 102	123 333	122 475	125 345
Dlouhodobý nehmotný majetek	1 383	1 438	962	962	962	962
Dlouhodobý hmotný majetek	118 234	121 429	121 140	122 371	121 513	124 383
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0
Oběžná aktiva	61 987	32 611	30 845	50 300	50 713	44 523
Zásoby	5 261	13 456	11 683	23 036	21 203	20 779
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	41 185	14 849	18 068	26 191	26 069	19 774
Krátkodobý finanční majetek	15 541	4 306	1 094	1 073	3 441	3 970
Časové rozlišení	800	2 884	2 972	2 653	2 257	2 007
PASIVA CELKEM	117 273	84 985	74 377	87 185	84 710	78 084
Vlastní kapitál	17 356	12 725	-6 018	1 733	4 071	8 633
Základní kapitál	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	2 200
Kapitálové fondy	0	0	0	0	0	252
Rezervní, nedělitelný, ostatní fondy ze zisku	300	300	300	300	300	300
Výsledek hospodaření minulých let	7 856	14 280	11 480	-7 318	433	471
Výsledek hospodaření běž. úč. obd.	8 200	-2 855	-18 798	7 751	2 338	5 410
Cizí zdroje	99 917	72 260	80 395	85 452	80 611	69 286
Rezervy	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	1 349	1 094	1 022	0	0	0
Krátkodobé závazky	46 688	15 850	20 593	35 611	27 342	22 355
Bankovní úvěry a výpomoci	51 880	55 316	58 780	49 841	53 269	46 931

Časové rozlišení	0	0	0	0	28	165
------------------	---	---	---	---	----	-----

Zdroj: [23]

Příloha C: Výkaz zisku a ztráty (v tis. Kč) od roku 2007 do roku 2012

Položka	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Tržby za prodej zboží	213	250	170	204	178	112
Náklady vynaložené na prodej zboží	195	213	139	152	162	108
Obchodní marže	18	37	31	52	16	4
Výkony	252 972	149 762	79 415	156 206	153 368	167 727
Tržby za prodej vl. výrobků a služeb	253 017	143 549	79 560	145 321	155 274	168 443
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-45	6 213	-145	10 855	-1 906	-716
Aktivace	0	0	0	0	0	0
Výkonová spotřeba	191 436	102 182	56 710	96 448	96 704	104 231
Spotřeba materiálu a energie	156 643	83 404	44 099	79 851	81 048	86 206
Služby	34 793	18 778	12 611	16 597	15 656	18 025
Osobní náklady	41 107	37 994	28 412	35 356	42 059	47 459
Mzdové náklady	29 791	27 118	20 580	25 354	29 744	32 232
Náklady na SP a ZP	10 802	9 965	6 833	8 942	10 550	11 692
Sociální náklady	128	118	99	120	113	108
Daně a poplatky	137	150	194	1 151	403	518
Odpisy DHM a DNM	6 604	7 795	7 755	8 001	5 951	3 643
Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	3 647	3 433	3 489	2 699	3 745	4 776
ZC prodaného DM a materiálu	82	12	3 489	2 638	3 745	4 438
ZS rezerv a opravných položek	0	0	0	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	886	71	137	645	181	40
Ostatní provozní náklady	3 229	2 724	2 193	3 849	3 047	2 341
Provozní výsledek hospodaření	14 928	2 446	-15 681	12 159	5 401	9 740

Výnosy z dl. finančního majetku	0	0	0	0	0	0
ZS rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	0	0	0	0	0	0
Výnosové úroky	109	63	9	42	76	56
Nákladové úroky	3 087	3 441	2 899	2 664	2 471	2 521
Ostatní finanční výnosy	1 277	3 074	1 335	1 391	2 036	2 111
Ostatní finanční náklady	2 657	5 028	1 578	3 125	2 929	3 504
Finanční výsledek hospodaření	-4 358	-5 332	-3 133	-4 356	-3 288	-3 858
Daň z příjmu za běžnou činnost	2 370	-31	-16	52	49	720
Výsledek hospodaření za běž. činnost	8 200	-2 885	-18 798	7 751	2 064	5 162
Mimořádné výnosy	0	0	0	0	274	248
Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0	274	248
Výsledek hospodaření za úč. obd.	8 200	-2 885	-18 798	7 751	2 338	5 410
Výsledek hospodaření před zdaněním	10 570	-2 886	-18 814	7 803	2 387	6 130

Zdroj: [23]

Příloha D: Dotazník pro řídicí pracovníky společnosti

Dobrý den,

jsem studentkou fakulty ekonomické na Západočeské univerzitě v Plzni a dovoluji si Vás požádat o vyplnění dotazníku pro účely mé diplomové práce na téma „Hodnocení efektivnosti personální politiky ve společnosti Elitex Nepomuk a.s.“. Dotazník je zcela anonymní a jeho výsledky budou použity výhradně pro účely mé práce. Prosím u každé otázky vždy zaškrtněte jen jednu z možností. Dotazník má 2 strany a jeho vyplnění Vám zabere maximálně 5 minut.

Mockrát Vám děkuji za Váš čas a spolupráci.

S přáním hezkého dne

Markéta Veselá

1) Jste informován/a o cílech společnosti?

určitě ano - spíše ano - spíše ne - vůbec ne - nedokáži posoudit

2) Jaká je podle Vašeho názoru úroveň informovanosti mistrů a vedoucích jednotlivých oddělení o plánech v následujících oblastech: (ohodnoťte každý bod na stupnici 1 – 5; 1 = nejlepší, 5 = nejhorší)

- Nábor zaměstnanců -
- Školení a vzdělávání -
- Systém odměňování -
- Bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci -

3) Jak byste hodnotil/a komunikaci a spolupráci mezi Vámi a personálním oddělením?

výborná - velmi dobrá - dobrá - dostatečná -
nedostatečná

4) Bere personalista na vědomí Vaše požadavky na nové zaměstnance při jejich přijímání?

určitě ano - spíše ano - spíše ne - určitě ne -
nedokáži posoudit

5) Jsou podle Vašeho názoru zaměstnanci hodnoceni spravedlivě?

určitě ano - spíše ano - spíše ne - určitě ne -
nedokáži posoudit

6) Jak byste na stupnici 1 – 5 (jako ve škole) ohodnotil/a následující faktory ve společnosti?

Systém odměňování:

.....

Systém motivace:

.....

Komunikaci nadřízených s podřízenými:

.....

Systém školení zaměstnanců:

.....

Pracovní prostředí

.....

Péči o zaměstnance

.....

Informovanost zaměstnanců

.....

7) Jak často by se měl podle Vašeho názoru provádět průzkum spokojenosti zaměstnanců v podniku?

1 x za rok - 1 x za 2 roky - 1 x za 5 let - vůbec

Příloha E: Dotazník pro hodnocení spokojenosti zaměstnanců

Dobrý den,

jsem studentkou fakulty ekonomické na Západočeské univerzitě v Plzni a dovoluji si Vás požádat o vyplnění dotazníku pro účely mé diplomové práce na téma „Hodnocení efektivnosti personální politiky ve společnosti Elitex Nepomuk a.s.“. Dotazník je zcela anonymní a jeho výsledky budou použity výhradně pro účely mé práce. Prosím u každé otázky vždy zaškrtněte jen jednu z možností. Dotazník má 2 strany a jeho vyplnění Vám zabere maximálně 5 minut.

Mockrát Vám děkuji za Váš čas a spolupráci.

S přáním hezkého dne

Markéta Veselá

1	Jak dlouho pracujete v této společnosti?	0 - 2 roky	2 -5 let	5 - 10 let	10 - 20 let	20 a více let
----------	--	------------	----------	------------	-------------	---------------

2	Můj nadřízený má zájem o mé připomínky, poznámky a nápady ve vazbě na výkon mé práce.	Souhlasím	Nedokáži posoudit	Nesouhlasím
----------	---	-----------	-------------------	-------------

3	Jsem spokojen s komunikací a řešením záležitostí a problémů s personálním oddělením.	Souhlasím	Nedokáži posoudit	Nesouhlasím
----------	--	-----------	-------------------	-------------

4	Od mého nadřízeného se mi dostává dobrá zpětná vazba na můj pracovní výkon.	Souhlasím	Nedokáži posoudit	Nesouhlasím
----------	---	-----------	-------------------	-------------

5	Od nadřízených se mi dostává uznání, pokud výborně odvedu svou práci.	Souhlasím	Nedokáži posoudit	Nesouhlasím
----------	---	-----------	-------------------	-------------

6	Zaměstnavatel mi poskytuje dostatečnou příležitost pro vzdělávání a osobní rozvoj.	Souhlasím	Nedokáži posoudit	Nesouhlasím
----------	--	-----------	-------------------	-------------

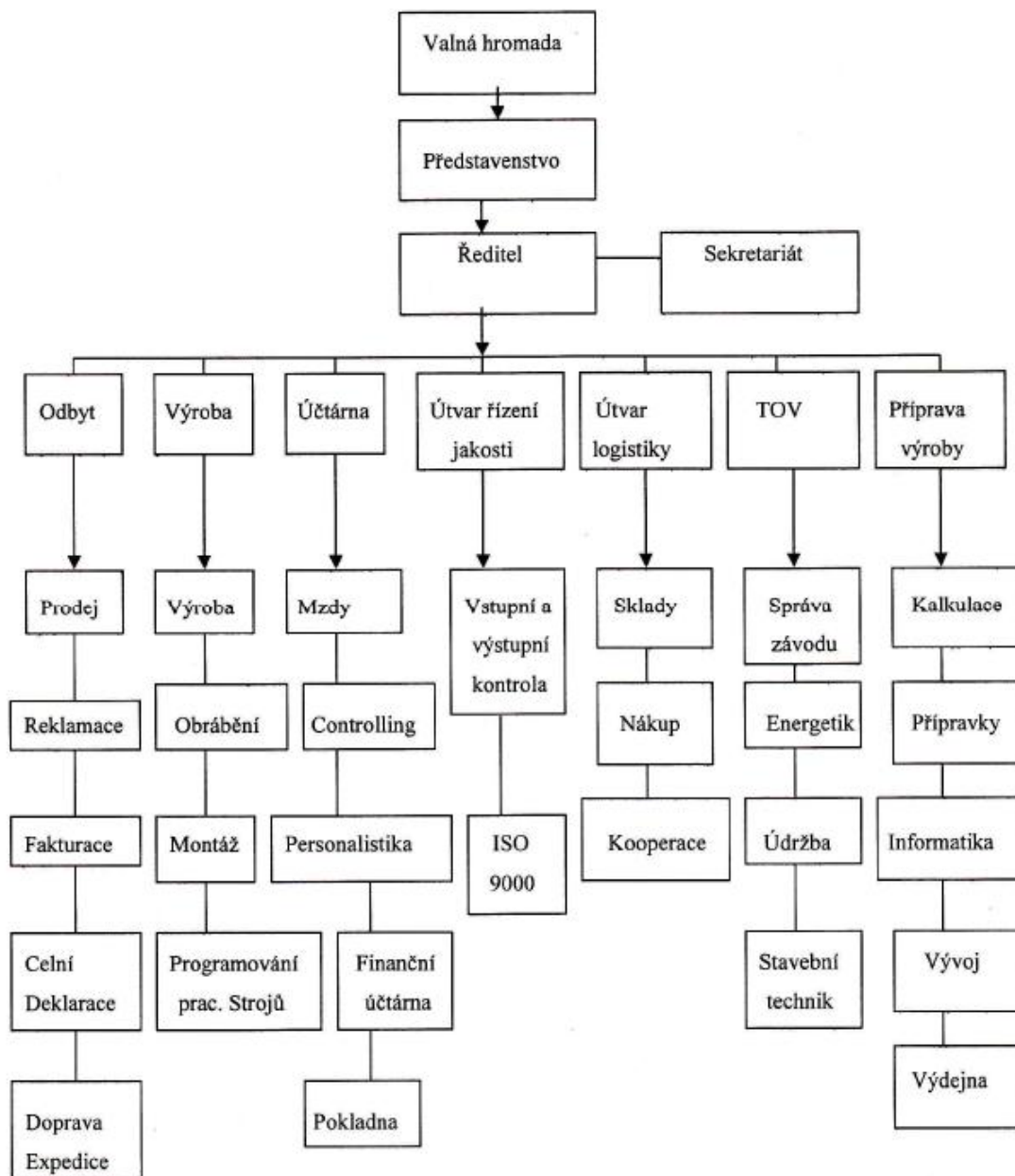
7	Jsem spokojen s benefity, které jsou mi zaměstnavatelem poskytovány.	Souhlasím	Nedokáži posoudit	Nesouhlasím
----------	--	-----------	-------------------	-------------

8	Mám dostatek času na to, abych mohl svou práci kvalitně odvádět.	Souhlasím	Nedokáži posoudit	Nesouhlasím
----------	--	-----------	-------------------	-------------

9	Změny, které se týkají mne nebo mého pracoviště, jsou mi oznamovány dostatečně včas.	Souhlasím	Nedokáži posoudit	Nesouhlasím
----------	--	-----------	-------------------	-------------

10	Mým zaměstnavatelem je kladen dostatečný důraz na bezpečnost a ochranu zdraví při práci.	Souhlasím	Nedokáži posoudit	Nesouhlasím
-----------	--	-----------	-------------------	-------------

Příloha F: Organizační struktura společnosti Elitex Nepomuk a.s.



Zdroj: [23]

Abstrakt

VESELÁ, M. *Hodnocení efektivnosti personální politiky podniku*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 100 s., 2013

Klíčová slova: lidský kapitál, personální práce, řízení lidských zdrojů, strategický cíl, perspektiva potenciálu, efektivnost, výkonnost

Předložená diplomová práce na téma „*Hodnocení efektivnosti personální politiky podniku*“ je věnována problematice řízení lidských zdrojů a personálním procesům ve společnosti Elitex Nepomuk a.s. Cílem práce je zhodnotit efektivnost personální práce a posoudit připravenost interního potenciálu pro naplnění strategických cílů a vize společnosti. Na základě analýzy interních procesů se zaměřením na lidský kapitál a provedeného výzkumu byla vyhodnocena slabá místa v oblasti personálních procesů společnosti. V další části jsou navrženy konkrétní cíle, které by měl management lidských zdrojů sledovat. Závěr práce se zabývá návrhy opatření, jež by měla zajistit eliminaci zjištěných nedostatků, dále zvýšit efektivnost řízení lidských zdrojů a výkonnost lidského kapitálu tak, aby byly dosaženy veškeré strategické cíle podniku.

Abstract

VESELÁ, M. *Efficiency evaluation of company personnel policy*. Diploma thesis. Pilsen: The Faculty of Economics ZČU in Pilsen, 100 p., 2013

Key words: human resources, personnel work, management of human resources, strategic goal, perspective of potential, efficiency, successful performance

The topic of my diploma thesis is called “*Efficiency evaluation of company personnel policy*”. The thesis deals with management of human resources and personnel processes in the company Elitex Nepomuk a.s. The aim of this work is to consider efficiency of personnel work and preparedness of internal potential in order to pass the strategic goals and the idea of company. Based on the analysis of internal processes with focus on human resources and the way of making research, the limiting factors were founded in the area of personnel processes of the company. Concrete targets are determined in other part. These targets should correspond with management of human resources. Possible solutions and suggestions how to achieve of founded problems elimination, increase of human resources efficient management and increase of human performance efficiency in order to achieve all strategic goals of the company are mentioned in the conclusion.