

Personální krize ve vybraném podniku a její dopad na řízení lidských zdrojů

Lubomír Galeta

Bakalářská práce
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav krizového řízení

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Lubomír Galeta**
Osobní číslo: **L17012**
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ovládání rizik**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Personální krize ve vybraném podniku a její dopad na řízení lidských zdrojů**

Zásady pro vypracování

1. Na základě studia odborné literatury zpracujte rešerši týkající se personální krize a řízení lidských zdrojů.
2. Charakterizujte vybranou společnost a analyzujte současný stav řešené problematiky.
3. Na základě výsledků analýzy navrhněte opatření k zlepšení současného stavu.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

1. AMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
 2. DVORÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
 3. ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. Krizové řízení podniku. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3156-8.
- Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Eva Hoke, Ph.D.
Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce: 1. listopadu 2019
Termín odevzdání bakalářské práce: 15. května 2020

L.S.

doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
děkanka

Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
ředitel ústavu

V Uherském Hradišti dne 2. prosince 2019

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užit své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

V Uherském Hradišti, dne: 15. 5. 2020

Jméno a příjmení studenta: Lubomír Galeta

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Hlavním tématem bakalářské práce je personální krize v podniku a její dopad na řízení lidských zdrojů. Práce se zaměřuje na krizi způsobenou nedostatkem zaměstnanců a to jak z pohledu teoretického, tak i praktického. Teoretická část se zaměřuje na řešení krize a řízení lidských zdrojů, jejich vývoje a možného zvládnání. Praktická část je věnována analýze konkrétní společnosti a jejímu vyhodnocení. Na základě těchto výsledků jsou navržena preventivní a nápravná opatření, jejichž cílem je zlepšení stávajícího stavu nebo eliminace vzniku nových problémů souvisejících s nedostatkem zaměstnanců ve vybraném podniku.

Klíčová slova:

Krize, opatření, personální krize, personální oddělení, riziko, řízení lidských zdrojů, řízení rizik

ABSTRACT

The main topic of the bachelor's thesis is the personnel crisis in the company and its effect on human resource management. The work focuses on the crisis caused by the lack of employees and both from a theoretical and practical point of view. The theoretical part focuses on problem solving and human resource management, their development and possible management. The practical part is an analysis of specific company and risk evaluation. Based on these results, there are preventive and corrective action, impact assessment can be expected or eliminate the occurrence of new problems with a shortage of employees in the selected company.

Keywords:

Crisis, action, personnel crisis, personnel department, risk, human resources management, risk management

Rád bych poděkoval své vedoucí práce, Ing. Evě Hoke, Ph.D., za její odborné a cenné rady, věcné a praktické připomínky, ochotu a trpělivost, kterou mi věnovala při konzultacích.

Rovněž děkuji majiteli Ing. Miroslavu Jakubcovi a výkonnému řediteli Ing. Davidovi Žabčíkovi za podporu a možnost zpracování této práce ve společnosti SERVIS CLIMAX, a.s.

Poděkování patří také osloveným kolegům, respondentům, za ochotu a čas věnovaný identifikaci a následnému hodnocení rizik.

V neposlední řadě děkuji také svým blízkým za podporu a trpělivost.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 KRIZE	11
1.1 KRIZE V OBECNÉM POJETÍ	11
1.2 KRIZE PODNIKU	12
1.2.1 Fáze krize podniku	12
1.2.2 Příčiny vzniku krizí ve společnosti	13
1.3 PERSONÁLNÍ KRIZE	15
1.3.1 Pojem personální krize	15
1.3.2 Vliv ekonomiky na personální krizi	15
1.3.3 Hospodářský cyklus	15
1.3.4 Příčiny personální krize.....	17
1.4 ŘEŠENÍ KRIZE V PODNIKU.....	18
2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	20
2.1 CHÁPÁNÍ A DEFINICE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	20
2.2 FÁZE VÝVOJE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	20
2.2.1 Fáze 1 – HR administrativa.....	20
2.2.2 Fáze 2 – HR přístupy.....	21
2.2.3 Fáze 3 – HR strategie	21
2.2.4 Fáze 4 – Vnější pohled na HR.....	22
2.3 PARADOXY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	22
2.4 CÍLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	23
2.5 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI A ROLE.....	24
2.6 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	27
II PRAKTICKÁ ČÁST	28
3 SPOLEČNOST SERVIS CLIMAX A.S.	29
3.1 HISTORIE A VÝROBKOVÁ STRUKTURA SPOLEČNOSTI	29
3.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	30
3.3 ÚČEL A PRODUKT SPOLEČNOSTI	31
3.4 FIREMNÍ HODNOTY	31
3.5 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE SPOLEČNOSTI	32
4 METODY A CÍLE VÝZKUMU	34
4.1 APLIKACE MODELU NA ZKOUMANOU OBLAST	34
4.2 ZJIŠŤOVÁNÍ INFORMACÍ, IDENTIFIKACE RIZIK.....	34
4.3 VYHODNOCENÍ RIZIK.....	35
4.4 CÍL VÝZKUMU	36
5 ANALÝZA RIZIK	37

5.1	IDENTIFIKACE RIZIK	37
5.2	OHODNOCENÍ RIZIKA.....	38
5.3	MAPA RIZIK.....	39
6	NÁVRH OPATŘENÍ	42
6.1	DLOUHODOBÁ OPATŘENÍ	42
6.1.1	Motivace.....	42
6.1.2	Firemní kultura.....	43
6.1.3	Zlepšování práce personálního oddělení.....	44
6.1.4	Akční opatření	46
6.2	PARADOXY POKRAČUJÍ.....	49
	ZÁVĚR	50
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	52
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	56
	SEZNAM OBRÁZKŮ	57
	SEZNAM TABULEK.....	58
	SEZNAM PŘÍLOH.....	59

ÚVOD

Krise v životě člověka i v životním cyklu podniku se dá přirovnat k rozcestí. Je to okamžik, ve kterém víme, že se musíme rozhodnout o směru, jakým budeme dále pokračovat ve své cestě. V okamžiku krize dáváme na mísky pomyslných vah jednotlivé cesty, zvažujeme jejich výhody i nevýhody a dopad, který budou mít na další vývoj. Při rozhodování nás ovlivňují různé okolnosti. Některé z nich jsme schopni ovlivnit více, některé méně. Proto, abychom byli schopni zvolit tu správnou cestu, je důležité najít a analyzovat rizika, jejich dopad a zvolit správný směr.

Personální krize v podniku, přesněji krize vyvolaná nedostatkem zaměstnanců, kterou jsem si vybral jako téma pro svoji bakalářskou práci, byla jedním z nejčastěji probíraných témat posledních let a také tématem prvního čtvrtletí letošního roku. Jen velmi málo firem se ještě v březnu tohoto roku nepotýkalo s tím, že má problémy s obsazením míst kvalitními pracovníky. Stejný problém jsme řešili také ve firmě, ve které jsem zaměstnán a i proto jsem se rozhodl pro výběr tohoto tématu.

Cílem práce bylo identifikovat a zhodnotit rizika, která v souvislosti s nedostatkem zaměstnanců v naší společnosti vznikla nebo mohou vzniknout. Dále na základě této analýzy navrhnout opatření, která by pomohla zmírnit nebo zcela odstranit nežádoucí situace vyvolané vybranými riziky či najít preventivní opatření, která pomohou zabránit vzniku nových rizik nebo růstu negativního dopadu rizik stávajících.

Práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou. V teoretické části jsem provedl rešerši týkající se krize, personální krize a řízení lidských zdrojů včetně jejich vzniku, vývoje a zvládnutí. Jednou z řešených oblastí jsou také paradoxy, které řízení lidských zdrojů přináší. Teoretické poznatky slouží základem pro praktickou část a především pro návrh opatření.

V praktické části se věnuji charakteristice společnosti, identifikaci rizik a jejich vyhodnocení. Zjištění rizik bylo provedeno za pomoci metody brainstormingu. Pro následné vyhodnocení identifikovaných rizik byla použita skórovací metoda s mapou rizik. Brainstorming a hodnocení bylo provedeno za pomoci expertů, vedoucích pracovníků z různých oblastí řízení vybraného podniku. Závěr praktické části je věnován návrhu akčních a dlouhodobých opatření preventivního i nápravného charakteru.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KRIZE

Každý člověk se ve svém životě několikrát potkal s tím, že označil svůj aktuální stav za stav krize. Někdy se jedná o krizi, která člověka vede pouze k uvědomění toho, že by měl stávající situaci změnit, někdy se může jednat o krizi, která lidský život přímo ohrožuje. Jedná se o situaci, která je běžnou součástí každého lidského života a záleží na tom v jaké intenzitě, podobě a po jakou dobu je člověk působení krize vystaven. Obdobně to funguje, pokud hovoříme o krizi týkající se podniku nebo jeho části. Firemní krize, stejně jako ta osobní, patří mezi standardní životní cyklus každé společnosti. A stejně jako v životě člověka, tak i v životě firmy záleží na tom, jak krizi uchopíme.

1.1 KRIZE V OBECNÉM POJETÍ

V několika zdrojích se uvádí, že slovo krize nemá ustálenou definici. Například Terminologický slovník Ministerstva vnitra definuje krizi jako situaci, „*při které je vážně narušeno fungování určitého systému či jeho částí, a která je spojená s potřebou časově a systémově adekvátního rozhodnutí a řešení* (Terminologický slovník, 2016, s. 33).“

V pojetí řízení mimořádných událostí je taková definice pochopitelná, jiné definice se však natolik nezaměřují na závažnost krize a její dopady: „*Krize může být chápána jako charakteristický rys ve vývoji určitého subjektu, kdy dochází k narušení rovnovážného stavu* (Veber, 2009, s. 692).“ Stejně stanovisko, pouze ve vztahu k vnitřnímu systému a jeho okolního prostředí, potvrzuje i Výkladový slovník kybernetické bezpečnosti (Jirásek, Novák a Požár, 2013).

Docent Zuzák uvádí, že „*slovo krize má původ ve starořeckém slově krino, které znamená v češtině vybírat, rozhodovat, posuzovat, měřit mezi dvěma opačnými variantami, kterými bylo úspěch - neúspěch, právo - bezpráví, život - smrt* (Zuzák a Königová, 2009, s. 18).“

Osobně preferuji čínské pojetí slova krize, kdy je krize zakreslena za pomoci 2 znaků, a to „*nebezpečí*“ a „*příležitost*“ (Zuzák a Königová, 2009, s. 18). „*Je to tedy určitá nestabilní doba či stav věcí, ve kterém se blíží rozhodující změna, obsahující buď vysoce nežádoucí výsledek, nebo naopak žádoucí, krajně pozitivní, změnu* (Antušák a Vilášek, 2016, s. 40).“

Všechny uvedené definice spojuje jedno slovo, a tím je **změna**. V rámci krize podniku upozorňuje na toto spojení i profesor Smejkal (Smejkal a Reis, 2013). Troufám si tvrdit, že pokud se jedná o krizi podniku, pak je na managementu firmy, zda tuto změnu vezme jako nebezpečí, kterému podlehně anebo jako výzvu, kterou se pokusí zvládnout. Bez ohledu na to, jak tato změna může být těžká a za jakých podmínek probíhá.

1.2 KRIZE PODNIKU

Krize podniku „*je chápána jako situace různé časové délky, ve které se rozhoduje, zda se podnik navrátí (minimálně) do situace, ve které byl před vznikem krize, nebo je perspektivně ohroženo dosahování podnikových cílů, případně jeho další existence.*“ (Zuzák a Königová, 2009, s. 30)

1.2.1 Fáze krize podniku

Manažer Karásek, který vedl záchranu značky Tatra, přirovnává krizi podniku k zdravotním problémům u člověka. Stejně jako u nemocného člověka vzniká příčina, která nemoc způsobuje, ale zpočátku se nějak výrazně neprojevuje. Poté přichází fáze, ve které se objevují symptomy, které člověk většinou přechází. Někdy odezní samy, bez použití léčiv, někdy ne. Pokud se, ale průběh nemoci zhoršuje, může člověk nemoc nadále ignorovat nebo ji začít léčit. Následně dochází buď ke katastrofě, nebo k vyléčení (Karásek, 2017).



Obr. 1 - Fáze krize (Zuzák a Königová, 2009, s. 70)

Zuzák a Königová (2009) tyto 4 fáze krize pro případ negativního vývoje označuje jako:

- Fázi **potencionální** krize – hromadí se příčiny budoucí krize, ale nejsou na první pohled rozpoznatelné
- Fázi **latentní** – první viditelné symptomy krize, které se stále prohlubují, většinou se ale neřeší, protože se neprojevují ve finanční oblasti
- Fázi **akutní** – výrazné problémy projevující se především ve finanční oblasti, při nezvládnutí dochází k přechodu v
- **Nezvladatelnou** krizi

V případě opačného vývoje v třetí fázi tohoto modelu, dochází k zvládnutí negativního vývoje (Zuzák a Königová, 2009).

Pro doplnění lze uvést, že existují také jiné modely krizového procesu, které zahrnují také fázi chronickou a výslednou. V chronické fázi dochází k zlomovému okamžiku pro management - nastavení opatření, která následně ve výsledné fázi vedou buď k zvládnutí krize, nebo k fatálním důsledkům, které mohou znamenat i zánik podniku (Bělohávek a Šuleř, 2001).

1.2.2 Příčiny vzniku krizí ve společnosti

Důvodem vzniku krize v podniku mohou být jak interní (vnitřní), tak externí (vnější) zdroje. Interní příčiny vznikají „*dysfunkcí mezi vnitřními subsystemy podniku*“, externí příčiny vznikají „*v důsledku nerovnováhy mezi podnikem a jeho okolím*“ (Zuzák a Königová, 2009, s. 52).“

V případě interních krizí se jedná většinou o krize, které vznikají díky špatným rozhodnutím manažerů, a je možné jim předcházet. Naopak, krize způsobené vnějšími zdroji jsou zpravidla neočekávatelné a také se hůře ovlivňují. V literatuře se uvádí několik způsobů dělení a téměř všichni autoři se shodují, že jejich výčet není kompletní. Stejně se liší i jednotlivé skupiny. To, co je v jednom podniku vnímáno díky významu jako samostatný faktor, může být v jiné společnosti faktor, se kterým se nemusí potkat nebo jeho důsledky mají minimální význam. V následujícím přehledu jsem se pokusil sestavit stručný výběr rizikových faktorů, tak jak jej uvádějí Smejkal a Reis (2013), Königová (2007) a Zuzák a Königová (2009):

Tab. 1 - Vnitřní a vnější faktory pro vznik krizí (Smejkal a Reis, 2013), (Königová, 2007) a (Zuzák a Königová; vlastní zpracování):

Vnitřní faktory	
Faktory	Příklad
Ekonomické	Platební morálka; přístup k finančním zdrojům; vyšší náklady, než byly plánovány, nedostatek finančních prostředků
Výrobní, technické a technologické faktory, bezpečnost	Zastaralá technologie, nevhodná údržba, (ne)kvalita výrobků, nevhodná konstrukce stávajícího výrobku, vývoj nekonkurenčních výrobků, smrtelný úraz, výpadky ve výrobě
Sociálně – pracovní, lidé	Stávky, vztahy zaměstnanec-zaměstnavatel, neetické jednání, špatná image firmy, odchod stěžejních zaměstnanců, špatná mzdová strategie, nevhodná komunikace nebo nekomunikace se zaměstnanci
Procesy, know-how	Špatně nastavené vnitrofiremní procesy vedoucí např. k chybám v zásobování, k odložení zakázek, neexistující postupy, problémy se řeší chaoticky nebo se neřeší vůbec
Změna vlastníků	Nezvládnutí převzetí, fúze
Informační	Výpadky informačních systémů, SW, HW; krádež nebo zneužití dat, chybějící nebo špatné informace
Vnější faktory	
Faktory	Příklad
Ekonomické	Makroekonomická krize, deprese, recese, expanze, vysoká nebo nízká nezaměstnanost; vývoj kurzu, globalizace
Dodavatelé a odběratelé	Nedostatečná kapacita dodavatele, ztráta významného zákazníka, bankrot dodavatele, změna distribučních kanálů
Tržní	Jiná reakce na výrobek, než se předpokládala; substituční výrobek, který se stal hitem; nový konkurent
Politické a společenské	Embarga díky přerušení diplomatických vztahů, teroristický útok na podnik, státní regulace a omezení, náboženské nebo politické přesvědčení či společenské postavení neumožňují nákup výrobku nebo služby
Legislativní	Změna norem pro emise, dovozní a vývozní kvóty, hygienické a jiné předpisy
Živelní	Záplavy, zemětřesení, epidemie, sucho

1.3 PERSONÁLNÍ KRIZE

Vnější a vnitřní faktory mohou způsobit v různých oblastech krize různé intenzity i délky. Některé jsou zvladatelné bez jakýchkoliv dopadů, jiné mohou mít závažné či dokonce fatální následky. Krize může být díky preventivním opatřením zvládnuta již před jejím zahájením, ale může mít také dlouhodobý rozsah i v délce několika let. Z přehledu je viditelná rozmanitost oblastí, které krize postihuje. V této práci jsem se zaměřil na krizi týkající se zaměstnanců, speciálně na jejich nedostatek.

1.3.1 Pojem personální krize

Pokud bychom vyšli z doslovného překladu slova personální, mohli bychom personální krizi vnímat jako krizi „týkající se osoby (Petráčková a kol, 1997, s. 586)“, tedy krizi osobní. V rámci podniku je však zapotřebí vnímat tento pojem v mnohem širším pojetí, vycházející ze slova personál, tedy „kolektiv zaměstnanců určitého podniku (Petráčková a kol, 1997, s. 586)“. Personální krizi v podniku můžeme pojmut jako jakoukoliv krizi týkající se kolektivu zaměstnanců, včetně všech souvisejících oblastí. Příkladem může být již zmiňovaný nedostatek zaměstnanců.

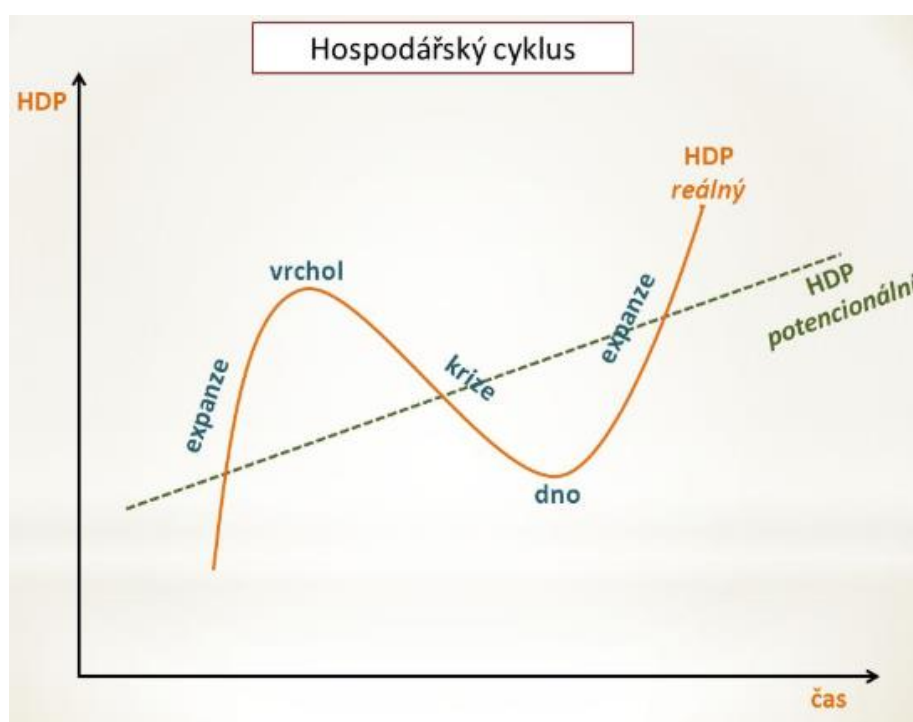
1.3.2 Vliv ekonomiky na personální krizi

I pro oblast personální krize platí, že její příčiny se mohou skrývat jak uvnitř, tak vně podniku. Jednou z vnějších příčin, která tuto situaci vyvolává, je **vývoj ekonomiky**. Tržní ekonomika se nevyvíjí pořád stejně, ale dochází v ní k výkyvům. Výkyvy ekonomiky se mění buď na základě preferencí spotřebitelů, dostupnosti zdrojů či vývoje nových technologií nebo se mění pravidelně, cyklicky se opakují. Výkyvy, které reagují na upřednostňování produktů a služeb nazýváme jako **strukturální cykly**. Pravidelným výkyvům říkáme **hospodářské cykly** (Holman, 2016).

1.3.3 Hospodářský cyklus

Hospodářský cyklus sleduje kolísání reálného HDP v čase k potencionálnímu HDP. Na obrázku lze vidět ideální průběh křivky, na které jsou všechny fáze i výkyvy stejné. V reálném životě jsou však tyto fáze nepravidelné a liší se i v tom, po jakou dobu trvají (Šetek, © 2013).

V literatuře najdeme rozličné názvy pro jednotlivé fáze hospodářského cyklu. Podle Holmana se fáze, kdy se „růst reálného HDP zrychluje a roste nad potencionální produkt, nazývá **expanze**.“ Fáze, kdy se „růst zpomaluje a dochází k poklesu reálného HDP pod potencionální produkt“, je označována jako **recese**. „Ekonomové hovoří o recesi, když reálný HDP během dvou po sobě jdoucích čtvrtletích klesá. Hlubokému a dlouhotrvajícímu hospodářskému poklesu se obvykle říká **deprese** (Holman, 2016, s. 497).“ Někteří ekonomové období označují jako **krizi**, tedy stav kdy zmíněné klesání probíhá minimálně celý rok. Body, ve kterých dochází ke zlomu, označujeme jako **vrchol** - v období hospodářského růstu a **dno** - v období hospodářského poklesu (Zlámal a Mendl, 2010).



Obr. 2 - Fáze hospodářského cyklu (Gebauerová a Venclíková, © 2013)

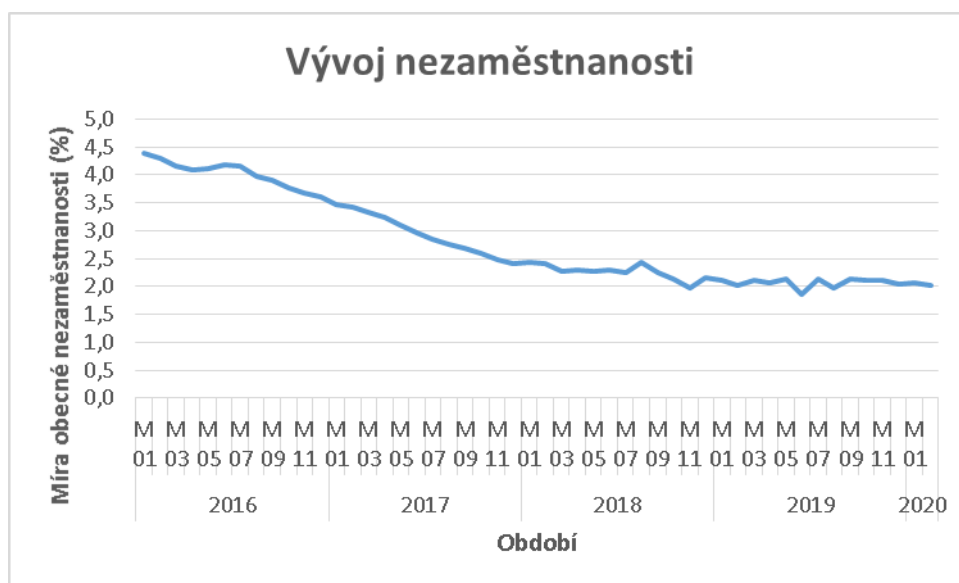
Pokud bychom chtěli laicky vysvětlit fázi ekonomického růstu (expanzi) a její dopadu na personální oblast, pak můžeme uvést, že lidé mají v této fázi více „volných“ finančních prostředků. Díky tomu se navyšuje poptávka po produktech a službách. Tím, že lidé utrácejí, se zvyšuje HDP. Ve vrcholu HDP dosahuje maxima. Větší množství vyrobených výrobků a poskytnutých služeb vyžaduje také větší poptávku po zaměstnancích. Růstem HDP se snižuje míra nezaměstnanosti. V případě recese, deprese či krize je situace opačná. Na základě uvedených údajů by se dalo říci, že růst ekonomiky má pouze pozitivní dopad. Platí to však jen do té míry, pokud nedojde k situaci, kdy firmám budou chybět

zaměstnanci na to, aby byli schopni pokrýt sjednané zakázky. Tato personálně-kapacitní krize se může stát ekonomickou brzdou.

1.3.4 Příčiny personální krize

I pro oblast personální krize platí, že zdroje se mohou skrývat jak uvnitř, tak vně podniku. Za posledních deset let mnoho firem řešilo personální krizi vyvolanou buď nadbytkem zaměstnanců, nebo naopak jejich nedostatkem. Zatímco ekonomická krize v roce 2008 s sebou přinesla v důsledku snižování nákladů i snižování počtu zaměstnanců ve firmách, **ekonomický růst** posledních let s sebou přináší zvýšenou poptávku po lidských zdrojích a jejich nedostatek.

Ekonomický růst však není jediným faktorem, který přispívá k personální krizi vyvolané nedostatkem zaměstnanců. Hoke, Víchová a Tomašík (2018) uvádějí jako další nejvýznamnější faktory pokles nezaměstnanosti a odliv talentů. **Pokles nezaměstnanosti** úzce souvisí s ekonomickým růstem. Vývoj nezaměstnanosti od roku 2016 je zobrazen v následujícím grafu. Zatímco na začátku roku 2016 se míra obecné nezaměstnanosti dosáhla 4,4%, v únoru roku 2020 klesla míra nezaměstnanosti na 2,0%. (ČSÚ, ©2020b). „Pokud bychom porovnávali pouze roky 2018 a 2019, pak se počet nezaměstnaných „meziročně snížil o 1,8 tis. a dosáhl 109,3 tis. osob (ČSÚ, ©2020a).“



Obr. 3 - Vývoj obecné nezaměstnanosti 2016 - 2020

(data ČSÚ, ©2020b, vlastní zpracování)

*„Dalším významným faktorem, který zcela jistě prohlubuje kapacitní krizi je **odliv talentů** do zahraničí a stárnutí populace. S rostoucím nedostatkem talentů se proces nahrazování odcházejících pracovníků novými zaměstnanci stává stále složitějším (Hoke, Víchová a Tomašík, 2018, s. 4).“*

Mezi další faktory ovlivňující nedostatek zaměstnanců patří i vnitřní faktory – např. špatná firemní kultura; nepříznivá ekonomická situace podniku; nespokojení zaměstnanci, kteří komunikují navenek špatnou image firmy, nepříjemné prostředí (jak pro komunikaci, tak pro práci), nevhodně nastavená mzdová politika, nepřetržitý provoz, pomalé nebo žádné reakce na zasláný životopis a mnohé další.

1.4 ŘEŠENÍ KRIZE V PODNIKU

Stejně jako existuje mnoho faktorů a příčin, které krizi způsobují, najdeme mnoho návodů, jak krizi v podniku řešit. Každá firma je v něčem specifická, výjimečná a tak i plány řešení její krize vyžadují individuální přístup. Podle mého názoru nejde vytvořit univerzální check-list, který by zajistil řešení všech krizí. Přesto je dobré opřít se o myšlenky zkušenějších, které mohou pomoci a vzít krizi jako výzvu ke změně, ne jen jako hrozbu.

*„Jedním z prvních kroků k vyřešení firemních problémů, neřkuli krize, je potvrzení nebo nalezení **cíle**. Cílem pro firmu nemůže být peněžně vyjádřitelný zisk. Ten může být jedním z určitých výsledků, ale nikdy primárním dlouhodobě udržitelným cílem. Takovým cílem může být například uspokojení nějaké skutečné potřeby někoho jiného (Karásek, 2017, s. 23 - 25).“*

I když tento cíl je v přímém rozporu se zákonnou definicí podniku, souhlasím s ním. Není špatné si peníze vydělat a každý z nás má tuto potřebu. Jen se nesmí tento cíl stát jedinou hnací silou. Moje zkušenost je, že v konečném důsledku dochází k tomu, že pokud myslím na uspokojení potřeb někoho jiného, bohatě se mi to vrátí. O to, aby firma přinášela, i jiné hodnoty, se opírá i Smejkal a Reis: *„V podstatě jde stále o to, **budovat** – a to ať již v létech hojnosti, či v dobách krize – **firmu, která je flexibilní, konkurenceschopná** a je s to **produkovat výrobky či služby** **vysokou přidanou hodnotou**. Základem této firmy jsou vždy kvalitní a špičkoví pracovníci, kterých ve firmě není nikdy dost (2013, s. 33).“*

Mezi jejich doporučení jaké kroky při zvládání krizí zvolit patří mj. tyto:

- Identifikovat klíčová rizika
- Nelézt metody, jak tato rizika odstranit a zajistit pro ně zdroje (lidské, finanční, technologické....)
- Řídit investice a náklady (zamezit plýtvání a využít možné zdroje)
- Minimalizovat pokles zakázek
- Udržet či získat si nejlepší pracovníky (Smejkal a Reis, 2013 a).

Za sebe bych si dovil doplnit ještě dva kroky – **komunikovat a jít vzorem**. Pokud se podaří vytvořit prostředí, ve kterém se lidé nemusí bát vyjádřit své potřeby a mají možnost označit problémy, je zvládání krizové situace mnohem snadnější. Tímto krokem dochází k osobnímu vtažení zaměstnanců do řešených problémů a situací. Jejich ochota podílet se i na nepříjemných krocích je mnohem vyšší. U většiny lidí vzrůstá vstřícnost, pokud vidí, že management jde příkladem a nechová se stylem „káže vodu, ale pije víno“. Stejně důležité je, aby směrem k zaměstnancům (ale i jiným stakeholderům) byla komunikována firemní filozofie, hodnoty a cíle. Je tak jasně udaný směr a záměr, kterého chceme opakovaně dosahovat.

2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Rozsah a pojetí řízení lidských zdrojů se v průběhu jednotlivých období, stejně jako definice toho, co si pod pojmem řízení lidských zdrojů představit, mění.

2.1 CHÁPÁNÍ A DEFINICE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

V pojetí profesora Koubka je řízení lidských zdrojů vnímáno jako **jedna z vývojových fází personální práce**. Navazuje na předchozí personální administrativu a personální řízení. Personalistiku vnímá jako nadřazený, obecnější pojem, pod který tato koncepce práce spadá. Stává se tak nejdůležitější složkou řízení organizace a také nejdůležitější úlohou všech manažerů (Koubek, 2007). I profesorka Dvořáková (2012) vnímá řízení lidských zdrojů jako jednu z etap personální práce. Odpovědnost za řízení lidských zdrojů nesou podle ní linioví manažeři ve spolupráci s personálním útvarem. *„Zdůrazňuje se výkonová orientace podniku, zabezpečení kvality pro zákazníky a dosažení spokojenosti zákazníka, ve vztahu k zaměstnancům se silný akcent přikládá jejich oddanosti a závazku (iniciativě) vůči organizaci (Dvořáková a kol., 2012, s. 549).“* Velká důležitost se přikládá také firemní kultuře.

Armstrong definuje řízení lidských zdrojů jako *„strategický a logicky promyšlený postup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace (2007, s. 27).“* Zjednodušeně řečeno: *„Řízení lidských zdrojů se zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích (Armstrong a Taylor, 2015, s. 45).“*

2.2 FÁZE VÝVOJE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Personální oddělení bylo dříve vnímáno především jako administrativní středisko. Postupně však dochází k jeho přeměně na partnera, který pomáhá s tvorbou firemní kultury a strategického řízení podniku. Práce personalistů prošla v posledním století třemi obecnými fázemi vývoje, v současnosti přichází fáze čtvrtá (Ulrich et al., 2014).

2.2.1 Fáze 1 – HR administrativa

Tato etapa převládá v organizacích zhruba do počátku 60. let minulého století. V tomto období byl kladen především důraz *„na administrativní práci související s řízením lidských zdrojů. Personál HR se soustředil především na pracovní podmínky,*

poskytování personálních služeb a soulad se zákoníkem práce (Ulrich et al., 2014, s. 41).“ Veškeré rozhodování bylo směřováno na manažery a personální oddělení pasivně zajišťovalo potřebné dokumenty a legislativně správnou cestu požadovaných úkonů a navazujících procesů. Mezi tyto úkony můžeme zařadit např. uzavření pracovní smlouvy, zajištění povinných školení, mzdové účetnictví, komunikaci se státními orgány v oblasti personalistiky, evidenční a statistické výkazy atd. (Dvořáková a kol., 2012, s. 5). Tyto činnosti jsou zapotřebí samozřejmě i dnes, ale zdaleka nejsou stěžejní činnostmi personálních útvarů. V mnoha firmách jsou tyto činnosti automatizovány nebo zajišťovány za pomoci outsourcingu (Ulrich et al., 2014, s. 42).

2.2.2 Fáze 2 – HR přístupy

Od druhé poloviny 60. let se můžeme setkat s postupem, který se zaměřoval především na **inovativní přístupy** k řízení lidských zdrojů. Inovace jsou zaměřeny na oblasti nábory kolegů, jejich vzdělávání, výchovu nástupců a motivaci (Ulrich et al., 2014).

Toto pojetí personální práce *„vychází z aktivní role personální práce, která je založena na poznatku, že významnou roli pro zabezpečení prosperity a úspěšnosti organizace má její dobře vybraný, zformovaný, organizovaný a motivovaný personál.“* Personalisté se v tomto období zaměřují především na *„hodnocení práce, tarifní systémy, na mzdové formy, kolektivní vyjednávání atd. Personální řízení bývalo zaměřeno směrem dovnitř do podniku, koncentrovalo se především na využití vnitropodnikové pracovní síly (Dvořáková a kol., 2012, s. 5).“*

2.2.3 Fáze 3 – HR strategie

„O řízení lidských zdrojů se začíná hovořit zejména od počátku 80. let 20. století. Tehdy se personální práce stává předmětem řízení organizace a začíná se orientovat na dlouhodobé horizonty. Výraz lidské zdroje je použit se záměrem zdůraznit rostoucí vzácnost tohoto výrobního činitele a poukázat na nutnost věnovat mu mimořádnou, ne-li výsadní pozornost (Dvořáková a kol., 2012, s. 6).“

V průběhu této vlny dochází k propojení individuálního HR řízení **spolu se strategickými cíli** společnosti. HR oddělení se tak dostává do pozice, kdy je aktivně zapojováno do jednání spojených s formulací, prosazováním a naplňováním strategických cílů společnosti. V praxi to znamená *„přizpůsobit strukturu zaměstnanců, firemní kulturu a styl vedení“*

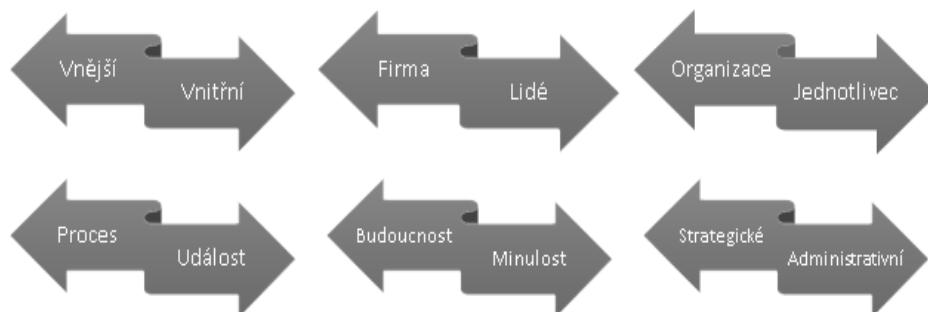
potřebám firemní strategie. Pro pracovníky personálních oddělení to znamená jak rozšíření jejich znalostí, tak rozsahu práce (Ulrich et al., 2014).

2.2.4 Fáze 4 – Vnější pohled na HR

Jeden z pohledů, kam by měla práce HR oddělení do budoucna směřovat, je orientace směrem za hranice podniku, na vnější okolnosti ovlivňující podnikání. Řadíme mezi ně subjekty, které na firmu působí, například zákazníci, investory, zainteresované skupiny. Řízení lidí by mělo navazovat na požadavky, které vyplynou z jednání právě s těmito subjekty. Aby se mohla práce tímto směrem ubírat, je zapotřebí naplnění předchozích požadavků: bezchybně zvládnutá administrativa spojená s lidmi, která reaguje na aktuální požadavky legislativy; vyhledávání nových řešení ve své práci, která navíc pomáhají plnit cíle stanovené firemní strategií. Je zřejmé, že i tato vlna s sebou opět přináší větší nároky na schopnosti pracovníků HR a také škálu práce HR. Práce pracovníků personálního oddělení se tak zcela mění - z pozice pasivního vykonavatele na pozici aktivního iniciátora změn (Ulrich et al., 2014).

2.3 PARADOXY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů se během jednotlivých období mění na základě vznikajících potřeb. Stejně tak se mění požadavky na styl a obsah práce lidí, kteří se řízením lidských zdrojů zabývají. V mnohém to znamená umět zvládnout cíle, které jdou zdánlivě proti sobě. David Ulrich (2014) je nazývá paradoxy, kterým čelí řízení lidských zdrojů. Jejich znázornění je viditelné na následujícím obrázku):



Obr. 4 – Šest paradoxů, kterým čelí řízení lidských zdrojů

(Ulrich et al., 2014, s. 43 – 44, vlastní zpracování),

Jedním z úkolů je zvládnout skloubit dohromady nejen požadavky **interní**, ale také **externí**. V praxi to znamená komunikovat se zákazníky, dodavateli, investory či jinými zainteresovanými stranami a přenést jejich požadavky do firmy. Dalším paradoxem je výzva jak najít rovnováhu mezi tím, jak být **lidský**, ale přitom neopomíjet plnění výsledků, které jsou požadovány ve strategických cílech **firmy**. S tím je spojené zaměření na **jednotlivce** a jeho potřeby ve společnosti, ale zároveň také podpora myšlenky společné spolupráce v rámci **organizace**. Jednotlivci dokáží mnoho, ale pokud se spojí v spolupracující tým, mohou dokázat mnohem víc a často také rychleji. Tento paradox je úzce spojen s budováním firemní kultury. Není umění organizovat jednotlivé **události** či aktivity, ale provádět tyto činnosti tak, aby tvořily navazující a kompaktní **proces** nejen v rámci oddělení, ale i v rámci celé firmy, vyžaduje značné úsilí. Předposlední paradox spojuje naše zkušenosti z **minulosti** a jejich propojení s tím, co bude potřebné v **budoucnosti**. Lpění na minulosti nebo naopak pouze připravování se na budoucnost nepřináší požadované. Poslední paradox se prolíná všemi navazujícími vlnami vývoje řízení lidských zdrojů. Jedná se o nahrazení **administrativních činností** digitalizací či automatizací a směřování pohledu k **strategickým cílům** firmy (Ulrich et al., 2014).

2.4 CÍLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Pro úspěšné řízení jakékoliv činnosti je velmi důležité vědět, kam a proč směřujeme, kde je náš cíl. Můžeme střílet z luku šípem, ale pokud z terče smažeme kruhy s vyznačenou „desítkou“, nebudeme nikdy vědět, jestli jsme cíl zasáhli. Karásek doslova říká: „*Pokud nevíme, kam a proč jdeme, nemůžeme nikam dojít* (Karásek, 2017, s. 23 - 29).“ Cesta k takovému cíli může být sice velmi dobrodružná, ale taky zbytečně dlouhá a navíc nikdy nebudeme vědět, jestli jsme už náš cíl neminuli. Identické je to i s cíli při řízení lidských zdrojů.

„*Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna **prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle*** . (Armstrong, 2007, s. 30).“ Cíle jsou pak myšleny jak ty strategické, tak cíle specifické či akční. Plnění je zajištěno prostřednictvím personálních činností.

2.5 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI A ROLE

Personální činnosti by neměly být vnímány jako povinnost, ale jako aktivní služba, která je pomocí pro ostatní. Původně byly činnosti orientovány převážně na interní zákazníky, ale díky vývoji se jejich přesah zaměřuje daleko mimo podnik. Podle Armstronga (Armstrong a Taylor, 2015) patří mezi nejznámější model personálních činností Ulrichův model poskytování služeb. Osy modelu rozdělují horizontálně čtverec na *zaměření* směrem do budoucna (strategické) a na každodenní (operativní). Vertikálně jsou pak *činnosti* zaměřené na procesy a pro činnosti pro lidi. Do schématu jsou zároveň doplněny role, které se od personalisty očekávají (Ulrich, 2009):



Obr. 5 – Model činností personalisty a jeho role

(Ulrich, 2009, s. 45, vlastní zpracování)

Mezi jednotlivé činnosti, kterými personální útvar může pomoci pak podle Dvořákové a Koubka zejména patří (Dvořáková a kol., 2012 a Koubek, 2007):

Vytváření dlouhodobých personálních strategií, které jsou v souladu s firemní strategií. V podstatě se jedná o seznam činností, které personalisté mohou udělat pro to, aby napomohli k naplnění cílů organizace. Při vytváření strategie je důležité vzít v úvahu kontext organizace. Výsledkem je pomoc v oblasti formulování, prosazování, naplňování a komunikace vizí, účelu a hodnot organizace. (Ulrich et al., 2014 a Dvořáková a kol., 2012).

Plánování lidských zdrojů se snaží o predikci potřeb organizace v této oblasti. Do návrhu je zapotřebí zohlednit nejen interní poptávku, ale také možnou nabídku, podmínky dostupnosti lidských zdrojů včetně omezení ze strany legislativy, dopravní dostupnosti apod. Při plánování se vyplatí si stanovit také časový harmonogram aktivit nutných k realizaci (Dvořáková a kol., 2012).

Vytváření a analýza pracovních míst, tj. vymezení pracovních míst, stanovení pravomocí, zodpovědností a úkolů spojených s danou pozicí. Definován by měl být také výsledek práce a v ideálním případě také způsob, jakým bude tento výkon měřen.

Získávání, výběr, příjem a adaptace (zařazování) zaměstnanců obsahuje jak přípravu a zveřejňování nabídky práce, tak nábor samotný, včetně vhodné metodiky pro výběr a pro vyjednávání o podmínkách nástupu. Při hledání je vhodné využít možností tzv. **interní mobility (řízení talentů, povýšení pracovníků, jejich přeřazení)**. Po zvládnutí všech činností souvisejících s příjmem zaměstnance je důležité usnadnit novému kolegovi jeho nástup a orientaci na novém místě (Koubek, 2007 a Natter, ©2020).

Ukončování pracovního poměru včetně odchodů zaměstnanců do penze. Při ukončení pracovního poměru je důležité dbát na komunikaci stejně jako kdykoliv jindy. I to je faktor, který může výrazně ovlivnit pověst firmy.

Vzdělávání a rozvoj by se nemělo omezovat pouze na oblast povinných, většinou zákonných školení, ale také na rozvoj schopností a dovedností konkrétních zaměstnanců. Školení může probíhat externí, ale také interní formou. Výhodou interních školitelů může být předávání praktických zkušeností a tipů spojených přímo s firmou. U uskutečněných školení je důležité získat zpětnou vazbu o jejich účinnosti. Možnost vzdělávání může být také jedním z motivačních faktorů.

Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců se zabývá jednak metodikou hodnocení, jednak jeho samotným provedením. Jako příklad můžeme uvést hodnotící pohovory a metriky.

Průzkum trhu práce souvisí se strategickým plánováním. Umožňuje díky analýzám populačního vývoje, analýzám trhu práce a analýzám konkurence získat ty nejlepší pracovníky (Koubek, 2007).

Organizace práce a pracovní podmínky, péče o zaměstnance markantně ovlivňují život pracovníků ve firmě, jejich podmínky včetně rozvržení pracovní doby. Zahrnují rov-

něž oblast zdravotní péče, stravování, vzhledu a vybavení pracovního místa, ale i možnost účastnit se mimofiremních akcí nebo firemních akcí určených pro rodinu. Zkrácení nebo přizpůsobení pracovní doby patří k jednomu z velmi žádaných zaměstnaneckých benefitů (Dvořáková a kol., 2012 a Koubek, 2007).

Odměňování a zaměstnanecké výhody patří mezi jedny z nejčastěji projednávaných oblastí v poslední době. V rámci této činnosti se řeší nastavení mzdových systémů, tarifů, příplatků, ale také oblast různých benefitů pro zaměstnance. Benefity mohou být poskytovány například formou mimořádných platů, prémie, ale také jako poukázky či slevy na různé požitky, výrobky a služby (Dvořáková a kol., 2012).

Pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání, obzvláště jednání vedení firmy se zástupci zaměstnanců, odbory (Koubek, 2007).

Práce s personálním informačním systémem, který pomáhá ve sběru, uchování, zpracování a zkoumání získaných dat a jejich využití pro zaměstnance nebo potenciální uchazeče (např. předávání informací prostřednictvím intranetu, informace o průběhu výběrových řízení, rychlost a kvalita výstupů, objednávání obědů a jejich vyúčtování, přístupy...); (Dvořáková a kol., 2012 a Koubek, 2007).

Personální marketing zahrnující všechny činnosti, které napomáhají vytvářet pozitivní image společnosti jako zaměstnavatele i partnera (Koubek, 2007).

Interní komunikace, která propojuje všechny uvedené činnosti dohromady.

Pokud bychom chtěli definovat ideální výsledek personálních činností, pak je to spokojený zaměstnanec, který je hrdý na společnost, ve které pracuje. Zároveň ale také etická společnost, která si takového zaměstnance váží a oceňuje jej. Oba se tak snaží o dosažení co nejlepších výsledků, které přispívají k tomu, aby se společnost mohla stále zlepšovat a naplňovat svůj účel.

2.6 Shrnutí teoretické části

Literární rešerše si kladla za cíl shrnout podstatná teoretická východiska zkoumané problematiky z dostupných odborných zdrojů.

V první části bakalářské práce byla definována krize z obecného pohledu a též podniková krize, především její příčiny jak vnitřní, tak vnější. Pozornost byla zaměřena především na personální krizi v podniku, která může být charakterizována jako krize týkající se kolektivu zaměstnanců včetně všech souvisejících oblastí. Je evidentní, že v poslední dekádě řešilo mnoho společností personální krize vyvolané buď nadbytkem zaměstnanců, nebo naopak jejich nedostatkem. Zatímco ekonomická krize v roce 2008 s sebou přinesla v důsledku redukce nákladů, i snižování počtu zaměstnanců ve firmách, světový rozmach a ekonomická expanze posledních let s sebou přinesla opak - zvýšenou poptávku po lidských zdrojích a jejich logicky jejich nedostatek. Právě analýza tohoto faktu se stala cílem mého zkoumání. Druhá stěžejní část této kapitoly se týkala řízení lidských zdrojů, neboť jak Armstrong publikuje, řízení lidských zdrojů je „*strategický a logicky promyšlený postup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace* (2007, s. 27).“ V této kapitole jsou popsány nejen fáze vývoje práce personalistů, ale také situace, činnosti a role, které musí personalisté zvládnout pro dosažení požadovaných cílů.

Jedna z kapitol druhé části pojednává o paradoxech práce personalistů. Jednou z praktických ukázek takového paradoxu je také změna situace nejen v České Republice, ale v celém světě vyvolané pandemií onemocnění COVID-19. Turbulentní prostředí, které nás obklopuje, nám zcela změnilo a mění plánované scénáře. O současném aktuálním problému Covid-19 a o paradoxech pojednává podkapitola 6.2.

Stanovená teoretická východiska této části práce budou aplikována a ověřena v praxi, v konkrétním podniku.

PRAKTICKÁ ČÁST

3 SPOLEČNOST SERVIS CLIMAX A.S.

Společnost SERVIS CLIMAX, a.s. je největším výrobcem stínící techniky v České republice a velmi významným partnerem v zahraničí. Přes 60% svých výrobků společnost exportuje do více než třiceti zemí po celém světě, nejčastěji na Slovensko, do Německa, Rakouska, Francie, Švýcarska, Norska, ale také do zemí na Blízkém Východě. Zákazníky společnosti jsou velkoodběratelé, kteří se zabývají především prodejem, výrobou a montáží stínící techniky, výrobci oken a prodejci bytových doplňků.

Sídlo společnosti je ve Vsetíně. SERVIS CLIMAX má 3 dceřiné společnosti - ve Francii, Švýcarsku a od letošního roku také ve Švédsku. Tyto firmy jsou zároveň odběrateli společnosti. V současné době SERVIS CLIMAX vlastní 6 výrobních hal, zaměstnává přes 500 zaměstnanců, vyrábí pro více než 600 aktivních zákazníků a spolupracuje s více jak 700 dodavateli materiálů, výrobků a služeb.

3.1 Historie a výrobní struktura společnosti

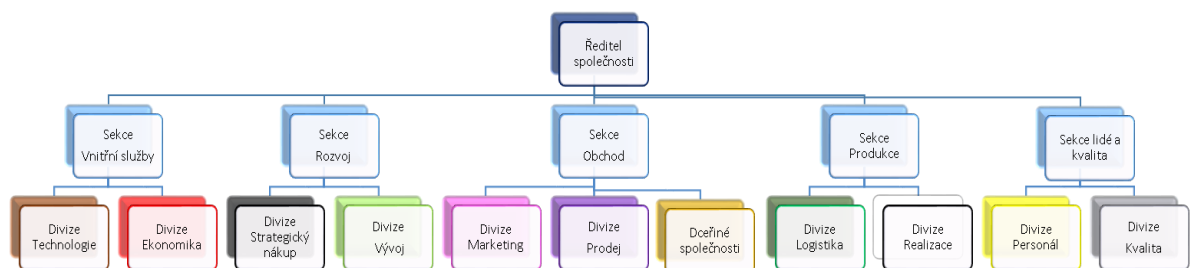
Společnost vznikla v roce 1992. V začátcích se 2 majitelé věnovali montáži těsnění do oken a dveří. Díky nedostatku práce však bylo nutné hledat jiné příležitosti. Tou se stala výroba vnitřních žaluzií s cca 20 zaměstnanci. Výroba byla nejdříve umístěna na faře a následně se přestěhovala do volných prostor kulturního domu v Pržně. V roce 1997 si společnost pořídila první výrobní halu na Vsetíně v areálu bývalé Zbrojovky Vsetín. Nabídka výrobků se postupně začala rozšiřovat o vertikální látkové žaluzie, venkovní rolety, sítě proti hmyzu, venkovní žaluzie, látkové roletky, markýzy, pergoly, stínění zimních zahrad a svislé fasádní clony. S objemem výroby bylo zapotřebí také rozšiřovat výrobní prostory. Společnost proto koupila další výrobní haly bývalé Zbrojovky, které postupně zrekonstruovala. V loňském roce zakoupila halu mj. pro vlastní lakovnu a výrobu krycích plechů. Zahájení výroby v těchto prostorách se plánuje v roce 2021.



Obr. 6 – První výrobní hala v roce 1997 a v současnosti (Servis Climax, ©2020a)

3.2 Organizační struktura společnosti

Ve společnosti je organizační struktura zavedena prostřednictvím tzv. Orgboardu, neboli organizační tabule. Orgboard poskytuje nejen přehled o jednotlivých pozicích a útvarech, ale je jím dána také firemní hierarchie. Společnost je rozdělena do 5 sekcí, které mají pod sebou divize a ty následně jednotlivá oddělení, ve kterých jsou jednotliví referenti.



Obr. 7 – Organizační struktura společnosti, vlastní zpracování

Zajímavostí orgboardu je to, že jednotlivé prvky této formální struktury nejsou tvořeny jmény lidí, ale pozicemi. Tyto pozice jsou nazývány klobouky. Teprve pod názvem klobouku je uvedeno jméno zaměstnance nebo zaměstnanců, kteří tuto pozici vykonávají. Klobouk je v podstatě pracovní pozice - jako ředitel společnosti, fakturant, nákupčí, skladník, účetní apod. Výhodou tohoto uspořádání je, že při změně kolegy na pozici není nutné měnit popis práce ani nastavení systému. Nevýhodou může být, že jeden zaměstnanec má více klobouků (pracovních pozic) a někdy i vedoucích.

3.3 Účel a produkt společnosti

Součástí orgboardu je také účel a produkt společnosti:



Obr. 8 – Účel společnosti (*Orgboard, 2020*)

Produktem se ve společnosti rozumí očekávaný výsledek práce. Napříč společnostmi jsou definovány produkty jak jednotlivých pozic (klobouků), tak oddělení, i společnosti jako celku. Celkový produkt společnosti je definován takto: „*Stínící technika a sítě proti hmyzu dodány u konečného zákazníka dle jeho požadavků a včas zaplacený* (*Orgboard, 2020*).“

Produkty jednotlivých pozic jsou sledovány pomocí **statistik**. Ve většině statistik se sleduje stav aktuálního období, který se porovnává s cílem statistiky a výsledky loňského roku. V ideálním případě jsou výsledky propojeny na mzdový systém. Například pro referenta reklamací, jehož výsledkem je ukončená reklamáce, to znamená, že jeho pohyblivá složka mzdy se odvíjí od počtu ukončených reklamací, která se sleduje za pomoci statistiky.

3.4 Firemní hodnoty

Jak bylo již popsáno v kapitole 3. 1., společnost **SERVIS CLIMAX** vznikla z velmi malého počtu zaměstnanců. Svým charakterem připomínala po dlouhou dobu rodinnou společnost s nadstandardními vztahy mezi zaměstnanci. Společnost nikdy nepatřila mezi ty, které by chtěly ostatním firmám konkurovat cenou. Díky filozofii a vedení majitele, ochotě zaměstnanců udělat něco navíc a zlepšovat se, Climax vždy patřil mezi společnosti, které zákazníci vyhledávali.

Tuto hodnotu si Climax snaží uchovat i v současné době. Nárůst nových zaměstnanců, jejich rozptyl na více hal, rostoucí množství požadavků (zákazníků i zaměstnanců) i standardizace interních procesů však přinesla v tomto ohledu určité ochlazení či zkostnatění. Vedení společnosti si uvědomuje, že navzdory růstu firmy, je nutné neustále komunikovat o důležitosti uchování hodnot, díky kterým Climax vyrostl. Jedním z komunikačních prostředků je firemní filozofie, která je uvedena v příloze 1. Zakladatel společnosti,

Ing. Jakubec, v ní zdůrazňuje vlastnosti, které mu vždy pomáhaly k růstu společnosti: **tvořivost, intelligence, přátelství a slušnost**. Dokument stanovuje také pravidla a odpovědnosti, ke kterým se společnost hlásí. Mezi pravidla patří mj. **pozornost kolegům a partnerům, otevřená a férová komunikace, ochota učit se od druhých, vzájemná spolupráce**. Svoji odpovědnost pak vnímá za **stabilitu pracovních míst, spojení práce a rodiny, vzdělávání, společenskou odpovědnost** k lidem i životnímu prostředí (Jakubec a Žabčík, 2020).

3.5 Řízení lidských zdrojů ve společnosti

Řízení lidských zdrojů je ve společnosti zajišťováno prostřednictvím divize Personál. Produktem této divize je *„Dostatek zaškoleného a angažovaného personálu, který efektivně dosahuje svých produktů (Orgboard, 2020).“*

V současné době má divize 3 oddělení, které je zajištěno 5 zaměstnanci, kteří mají „klobouk“ pouze v této divizi. Oddělení personalistiky zajišťuje kompletní nábor a výběr zaměstnanců, jejich přijetí a případné propuštění včetně související dokumentace, kompletní mzdovou agendu včetně personálního controllingu. Do péče o zaměstnance patří také starost o klíče, telefony, stravování, OOPP a BOZP. Oddělení růstu a organizování personálu pečuje o adaptační proces, zákonná i jiná školení ve firmě, orgboard, klobouky a business partnering. Oddělení kontroly personálu zajišťuje kontrolu zaměstnanců, např. prostřednictvím interních auditorů, přímých kontrol či řešení etických pochybení zaměstnanců.

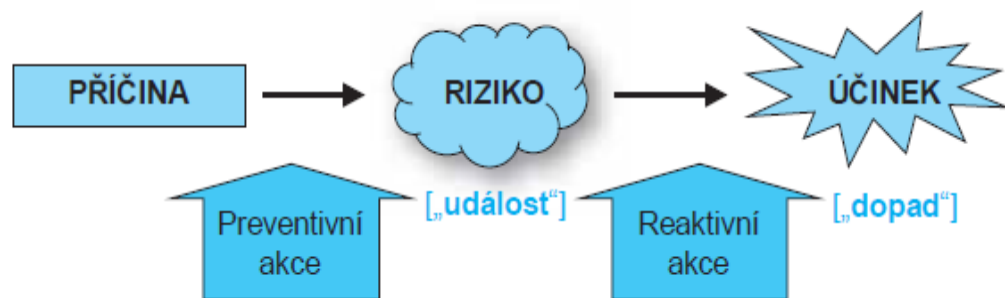
Komunikace cílů, strategií, ale také běžných potřeb a požadavků, je řešena prostřednictvím porad, vedoucích zaměstnanců a mistrů výroby. Roční cíle jsou představeny na společném shromáždění. Jejich plnění je sledováno pomocí statistik. Zaměstnanci mají možnost své požadavky komunikovat v rámci čtvrtletních shromáždění, která se konají za účasti ředitele společnosti a vedoucích sekcí přímo na dílnách.

Vývoj řízení lidských zdrojů se v Climaxu vyvíjel v souladu s vlnami řízení HR. Personální oddělení po dlouhou dobu zajišťovalo administrativní činnosti a mzdovou agendu. Výběrová řízení, komunikace cílů a strategie, včetně mzdové, byla řízena ředitelem společnosti. Řízení lidských zdrojů negativně ovlivnil odchod dlouholetých zaměstnankyň a následné střídání vedoucích i referentů na tomto oddělení. S jejich odchodem byla spojena ztráta firemního know how a také vybudovaný nadstandardních osobních

vztahů, které umožňovaly snadno vyřešit nejednu obtížnou situaci. V jednom období dokonce celou agendu zajišťovala pouze jedna kolegyně. Díky této situaci však bylo možné řešit pouze nezbytně nutné činnosti na místo toho, aby docházelo k zdokonalování stávajících procesů a vyhledávání nových příležitostí. Stabilizace personálu se podařila až v roce 2019. I přesto se divize Personál pomalu stává partnerem jak pro vedení, tak pro zaměstnance.

4 METODY A CÍLE VÝZKUMU

Při zkoumání zvolené problematiky jsem se inspiroval metodikou, která se většinou používá v projektovém řízení, ale dle mého názoru ji lze použít také pro vybranou oblast. Model této metodiky je zobrazen na následujícím obrázku.



Obr. 9 – Model příčina – riziko – účinek doplněný o možnosti reakce

(Korecký a Trkovský, 2011, s. 172)

4.1 Aplikace modelu na zkoumanou oblast

Za příčinu byl zvolen **nedostatek personálu**. V rámci posuzování rizik bylo přihlédnuto ke kontextu působícímu na společnost. A to jak v oblasti externí (viz kapitola 1), tak v oblasti interní (viz kapitola 3). Díky zjištěným informacím došlo k vyhodnocení rizik (kapitola 5) a k návrhu řešení. A to jak v oblasti preventivní, tak nápravné (kapitola 6).

4.2 Zjišťování informací, identifikace rizik

Pro zjišťování informací byla použita metoda **brainstormingu**. Jedná se o skupinovou kreativní techniku, která má širokou paletu využití v různých oborech. Lze ji použít při získávání informací, hledání kreativních řešení nebo možných rizik, ale také pro řešení problémů a mnoho dalších oblastí. Brainstorming můžeme označit za setkání lidí, při kterém je cílem získat co nejvíce nápadů týkajících se zvoleného tématu. Skupina by v tomto případě měla fungovat jako stimulant pro tvorbu myšlenek. V první fázi je mnohem důležitější kvantita nad kvalitou nápadů (ManagementMania, ©2011 - 2020).

I přesto, že zvolená metoda je volného charakteru, je dobré dodržovat několik dalších pravidel (Korecký a Trkovský, 2011; ManagementMania, ©2011 - 2020):

- Určete moderátora, který při brainstormingu udržuje příjemnou atmosféru a snaží se povzbuzovat účastníky k produkci co největšího množství nápadů, jejich kombinaci, zlepšení. Moderátor zároveň tlumí případnou kritiku nebo snahu o prosazování některých účastníků brainstormingu
- Seznamte účastníky s cílem a pravidly brainstormingu
- Jakékoliv nápady jsou vítány, žádný není hloupý, přijímáme je bez jakékoliv kritiky nebo hodnocení
- Všechny nápady jsou zapsány předem určenou osobou

Záznam a provedení brainstormingu lze různě doplňovat a měnit. V některých zdrojích jsou vybrané modifikace brainstormingu uváděny jako samostatné metody. Patří mezi ně například myšlenkové mapy, brainwriting (1-3-7, 6-3-5), starbursting (5W), rolestorming, on-line brainstroming, imaginární brainstorming či vizuální brainstorming. Pro záznamy můžeme využít flip chart, tabuli, nalepovací lístečky, ale také softwary (ManagementMania, © 2011 – 2020; Opinaldo, © 2020).

Pro identifikaci rizik jsem požádal o spolupráci 7 kolegů: mistra výroby a vedoucí různých oddělení napříč společnostmi, kterých by se mohl nedostatek zaměstnanců nejvíce dotknout. Díky diferencovanému spektru oslovených účastníků brainstormingu jsem se snažil zajistit co nejširší pokrytí oblastí možných rizik. Zároveň jsem se ujal role moderátora a zapisovatele brainstormingu. Pro záznam rizik byly použity nalepovací lístečky (viz Příloha 2).

4.3 Vyhodnocení rizik

Pro hodnocení rizik byla použita **skórovací metoda s mapou rizik**. Tato metoda má 3 fáze (Doležal a kol., 2012):

- Identifikace rizika
- Ohodnocení rizika
- Návrhy na opatření ke snížení rizika

Identifikace rizika byla provedena prostřednictvím rizikových faktorů získaných díky brainstormingu. V rámci brainstormingu došlo také k výběru rizik pro následné hodnocení. Hodnocení rizika provedli majitel společnosti, ředitel společnosti, vedoucí sekce (oblast financí, vývoje, obchodu, výroby a logistiky), vybraní vedoucí divizí (kvalita a personalistika), ale také mistr výroby jako zástupce liniových vedoucích. Posouzení zpracovali jednotliví vedoucí nezávisle na sobě prostřednictvím mailové komunikace. Vyhodnocení proběhlo do předem připravených šablon ve formě tabulek. Vzor vyplněné tabulky je uveden v Příloze 3. (Doležal a kol., 2012).

„Pro každý rizikový faktor se ve skórovací metodě ohodnotí jak možnost výskytu rizikového faktoru, tak její dopad prostřednictvím desetibodové stupnice. Výsledné skóre se vypočte jako aritmetický průměr odhadů jednotlivých členů. Ocenění rizika je představováno součinem skóre pravděpodobnosti a skóre dopadu. Výše ohodnocení je tedy v rozmezí 1-100 (Doležal a kol., 2012, s. 94).“

Výsledky hodnocení byly následně přeneseny do mapy rizik se čtyřmi kvadranty hodnot rizik: rizika bezvýznamná, běžná, významná a kritická. Na základě mapy byla následně stanovena preventivní a nápravná opatření.

4.4 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu bylo zjistit a vyhodnotit na základě zkušeností pracovníků rizikové situace, ke kterým by mohlo v případě nedostatku pracovníků dojít nebo ke kterým již v některých případech došlo. Výsledky hodnocení rizik a mapa mohou být použity pro stanovení priorit a určují směr, kterým má být zaměřena další práce v oblasti řízení lidských zdrojů, a to jak v oblasti akutních (operativních) řešení, dlouhodobé práce nebo případnému preventivnímu předcházení nedostatku pracovníků.

5 ANALÝZA RIZIK

V případě personální krize je jednoznačnou příčinou nedostatek zaměstnanců. Je to ale opravdu jediná věc, kterou potřebujeme řešit? Pokud se budeme dívat na řešení z akutního pohledu, který nám pouze zahasí stávající problém, pak si troufám tvrdit, že ano. Pokud vezmeme personální krizi jako příležitost k tomu, jak dělat věci lépe anebo jako příležitost, jak v budoucnu zvládnou věci mnohem dříve a lépe, pak je zapotřebí se na situaci podívat mnohem podrobněji.

5.1 Identifikace rizik

Jednotliví experti v rámci brainstormingu byli vyzváni k tomu, aby se zamysleli nad tím, jaká rizika nebo rizikové události jim již vznikla nebo mohla vzniknout v souvislosti s nedostatkem personálu. Snímek s jednotlivými návrhy je připojen v Příloze 2 této práce. Pro přehlednost byla dodatečně rizika rozříděna podle oblastí, kterých se týkají. S pomocí brainstormingu se podařilo identifikovat rizika, která jsou uvedena v tabulce rizikových faktorů:

Tab. 2 – Tabulka rizikových faktorů (vlastní zpracování)

Poř.číslo	Rizikový faktor	Poznámka
1	Zvýšení nákladů na mzdy (zvýšení mzdy, přesčasy, benefity)	
2	Zvýšené náklady na opravy poškozených strojů (vlivem obsluhy)	
3	Snížení spolehlivosti – odklad termínů zakázek	
4	Snížení spolehlivosti – kvalita a rychlost poskytovaných služeb	
5	Zvýšení reklamací a interních neshod	
6	Snížení produktivity práce zaměstnanců	
7	Ústupky a tolerování prohřešků zaměstnancům	
8	Ztráta know how s odchodem zaměstnanců	
9	Nespolehliví nebo nekvalifikovaní zaměstnanci	
10	Přetížení zaměstnanců (vznik úzkých míst, neplnění úkolů)	
11	Porušování předpisů	
12	Negativní komunikace (k zákazníkům, kolegům)	
13	Pocit apatie („nikdo s tím nic nedělá“)	
14	Řeší se jen operativní věci, není čas na strategii, prevenci, rezervy pro případ krize	
15	Snížení konkurenceschopnosti - omezení vývojových a zlepšovacích projektů	

5.2 Ohodnocení rizika

Každý respondent měl následně prostřednictvím mailu ohodnotit postupně všechna rizika. Pro hodnocení byla použita škála od 1 do 10 bodů.:

Tab. 3 - Škála hodnocení pro výskyt a dopad (vlastní zpracování)

Hodnota	Výskyt	Dopad
10	Trvale ("každou minutu")	Kritický
9	Několikrát za den	
8	Denně	Těžký
7	Většinou týdně, občas denně	
6	Týdně	Lehký
5	Měsíčně	
4	Čtvrtletně	Málo významný
3	2 x za rok	
2	Zřídka, 1 x za rok	Zanedbatelný
1	Téměř se nevyskytuje nebo se nevyskytuje vůbec	

V následující tabulce je uveden jako příklad zpracování výsledek ocenění rizika č. 1 – Zvýšení nákladů na mzdy. Skóre je tvořeno průměrnými hodnotami v řádku. Ocenění rizika je pak součinem skóre možnosti výskytu a skóre dopadu:

Tab. 4 - Ocenění rizika č. 1 - Zvýšení nákladů na mzdy (vlastní zpracování)

Respondent	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	Skóre (průměrné hodnoty)	Ocenění rizika
Možnost výskytu	5	7	5	9	7	6	5	6	X
Dopad	7	8	7	7	8	8	6	7	X
Ocenění rizika									42

Stejným způsobem byla vyhodnocena také zbývající rizika uvedených v tabulce rizikových faktorů. Vzhledem k rozsahu hodnocení jsem na základě doporučení zbývající tabulky s oceněním rizik č. 2- 15 přesunul do příloh (Příloha 4).

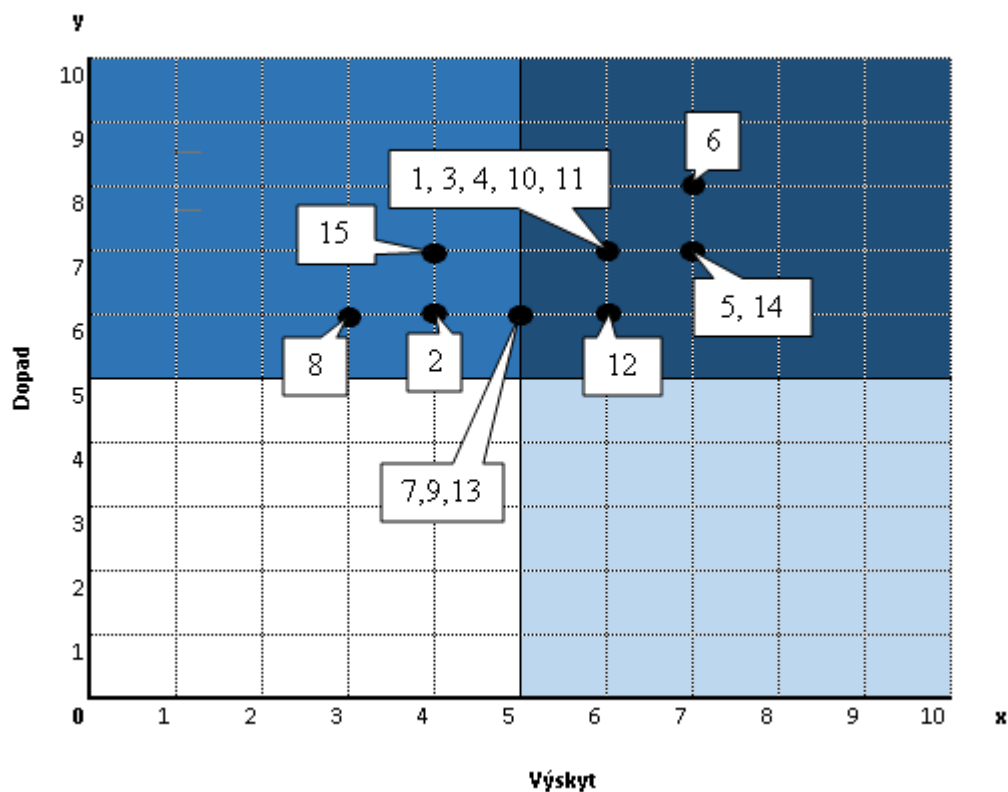
Na základě hodnocení jsem seřadil jednotlivá rizika podle výsledných hodnot. Hodnoty jsou uvedeny v posledním sloupci. Pořadové číslo rizika je ponecháno z původní tabulky. V posledním sloupci je uvedena výsledná bodová hodnota ocenění rizika. Komentář k výsledkům je uveden společně s mapou rizik v kapitole 5.3.

Tab. 5 – Tabulka pořadí rizikových faktorů (vlastní zpracování)

Poř.číslo	Rizikový faktor	Výsledek
6	Snížení produktivity práce zaměstnanců	56
5	Zvýšení reklamací a interních neshod	49
14	Řeší se jen operativní věci, není čas na strategii, prevenci, rezervy pro případ krize	49
1	Zvýšení nákladů na mzdy (zvýšení mzdy, přesčasy, benefity)	42
3	Snížení spolehlivosti – odklad termínů zakázek	42
4	Snížení spolehlivosti – kvalita a rychlost poskytovaných služeb	42
10	Přetížení zaměstnanců (vznik úzkých míst, neplnění úkolů)	42
11	Porušování předpisů	42
12	Negativní komunikace (k zákazníkům, kolegům)	36
7	Ústupky a tolerování prohřešků zaměstnancům	30
9	Nespolehliví nebo nekvalifikovaní zaměstnanci	30
13	Pocit apatie („nikdo s tím nic nedělá“)	30
15	Snížení konkurenceschopnosti - omezení vývojových a zlepšovacích projektů	28
2	Zvýšené náklady na opravy poškozených strojů (vlivem obsluhy)	24
8	Ztráta know how s odchodem zaměstnanců	18

5.3 Mapa rizik

Výsledná skóre byla zakreslena do mapy rizik Osa x představuje hodnoty výskytu rizika, osa y dopad jednotlivých rizik. Mapa je pro přehlednost rozdělena do čtyř kvadrantů. Jejich významnost je rozlišena barevnými odstíny. Světlejší odstíny představují rizika s menším dopadem – bezvýznamná a běžná. Horní část mapy s tmavšími odstíny patří kvadrantům s velkým dopadem. Jedná se o kvadrant významných a kritických hodnot (Doležal a kol., 2012)



Obr. 10 – Mapa rizik (vlastní zpracování)

Pokud bychom vzali v úvahu pouze výsledná skóre hodnocení, patří mezi nejvýznamnější rizika snížení produktivity zaměstnanců (skóre 56), zvýšení reklamací + interních neshod (49) a řešení operativy na místo strategických věcí (49). Mezi nejméně významná rizika se zařadila obava ze ztráty firemního know-how s odchodem zaměstnanců (18), zvýšení nákladů na opravy strojů a snížení konkurenceschopnosti podniku díky omezení vývojových a zlepšovacích projektů (28).

Všechna vyhodnocená rizika se soustředila do horních kvadrantů. Hodnotitelé tak potvrdili jejich význam, který jim dali při výběru rizik v rámci brainstormingu. Žádné z rizik nebylo z hlediska dopadu vyhodnoceno jako kritické. Na druhou stranu jako určité nebezpečí můžeme vnímat to, že ani jedno z rizik nebylo hodnoceno na nižší úrovni dopadu, než je stupeň 6, tedy lehký dopad.

Z hlediska výskytu využili hodnotitelé téměř celé škály stupnice. Většina rizik se vyskytovala dle jejich posouzení s týdenní, občas denní frekvencí (7 rizik). Nejčastěji se objevují rizika s nejvyšším skóre. Za pozitivní lze označit, že hodnotitelé se nejméně setkávají s riziky souvisejícími s oblastí předávání know how, nákladů na opravy strojů a

s nekvalifikovanými zaměstnanci. Nesmíme však zapomenout na to, že uvedená rizika jsou klasifikována jako významná!

Zajímavým postřehem je pro mě i rozdílnost při hodnocení rizik. Například lidé soustředění na výrobu považují za velmi významná rizika spojená s odstávkou strojů, naopak nepovažují za velké riziko snížení spolehlivosti (odklad termínů, reklamace). V rámci oblasti obchodu a vedení společnosti jsou samozřejmě tato rizika vnímána přesně naopak. Možná i proto, z pohledu celého hodnocení, se rizika spojená se stroji dostala mezi nejméně frekventovaná. Velmi rozdílné je také vnímání rizika pocitu apatie v řešení jednotlivých problémů. Majitel společnosti ze svého pohledu ocenil toto riziko jako nejnižší, ostatní jej vyhodnotili jako významné riziko, i když většinou s malým výskytem. Díky tomuto pohledu se nám tak do následných opatření dostanou také činnosti, které by jinak zapadly z důvodu průměrného skóre.

6 NÁVRH OPATŘENÍ

Nedostatek zaměstnanců zajisté patří k významným rizikům pro každou společnost. Jak vyplývá z rozmístění rizik v mapě rizik, ani společnost Servis Climax není výjimkou. Právě v tomto období je víc, než kdy jindy zapotřebí naplnit produkt divize Personál – „Dostatek zaškoleného a angažovaného personálu, který efektivně dosahuje svých produktů (Orgboard, 2020).“

Na základě zhodnocení rizik jsem se pokusil navrhnout opatření, jejichž cílem bylo najít kroky v personální práci, které by vedly k snížení dopadu nebo k úplné eliminaci hodnocených rizik. Zároveň se opatření snaží nalézt kroky, které by napomohly zmírnit příčinu samotnou – nedostatek zaměstnanců. Souběžně s tím se soustřeďují na další důležité kroky v krizi – omezení plýtvání, minimalizaci poklesu zakázek a udržení či získání nejlepších zaměstnanců.

Opatření jsem rozdělil do 2 skupin. První skupina opatření se více zaměřuje na dlouhodobou personální práci především strategického a preventivního charakteru. Druhá skupina opatření představuje možné akční kroky preventivního i nápravného charakteru.

6.1 Dlouhodobá opatření

Z teoretické části vyplynulo, že jednou z nejdůležitějších otázek řízení, především v oblasti krize, je znát cíl. Jinými slovy znát odpověď na otázku: Kam směřuji a proč tam jdu? Neméně důležitou věcí jsou podmínky, které pro tuto cestu mám. A to jak z pohledu vybavení, tak znalostí. Z pohledu společnosti je **cíl** vymezen účelem společnosti a produktem personálního oddělení. Svůj pohled má také zaměstnanec, který zvažuje změnu zaměstnání. I on má své cíle, kterých by chtěl dosáhnout a možnosti, které může nabídnout. Prací personálního oddělení je najít společný bod, ve kterém se potkají individuální zájmy a zájmy společnosti. Prvním průsečíkem může být důvod, který člověka vede k hledání nové práce.

6.1.1 Motivace

Každého člověka motivuje ke změně zaměstnání něco jiného. Dle Maslowovy teorie potřeb se škála pohybuje od základních potřeb, které zajišťují přežití, přes bezpečí, ocenění až po seberealizaci. Proto je velmi důležité, aby firma nabízela **široké motivační spektrum** prvků, které bude zajímavé pro stávající i nové zaměstnance. Rozsah spektra by ne-

měl být zaměřen nejen na počet nabízených položek, ale také na množství lidí, které zaujme.

V poslední době se firmy předháněly v tom, která z nich nabídne lepší benefit pro své zaměstnance nebo uchazeče o zaměstnání. CLIMAX svým zaměstnancům nabízí benefity v podobě bonusů, odměn, slev na výrobky i u partnerů, příspěvků na stravování, věrnostní dovolenou, ocenění za mimořádné výkony a pro THP i možnost vzdělávání (Servis Climax, ©2020b). V této oblasti je důležité, **aby benefity nezůstávaly stále stejné**, ale docházelo k vyřazení nevyužívaných a k hledání nových, které by zaměstnanci ocenili více. K oživení by mohlo také přispět, pokud by si zaměstnanci mohli **část benefitů vybrat** například formou cafeterie nebo formou stravenek. Nevýhodou u této formy benefitů je ve většině případů pokles jejich hodnoty z důvodu zdanění.

Další formou motivace je zajisté **finanční odměna**. I zde se firmy trumfují v tom, která z nich nabídne lepší podmínky. V tomto ohledu společnost CLIMAX s ostatními firmami nesoutěží. Pokud bych vyšel z Maslowa či z vlastních zkušeností, finanční odměna je pro lidi velmi důležitá, ale pokud je jediným motivátorem, člověk zpravidla ve společnosti vydrží pouze do doby, pokud mu jiný zaměstnavatel nenabídne lepší podmínky. **V rámci zachování produktivity práce se CLIMAX snaží o to, aby finanční odměny byly spojeny s výsledky** (např. celofiremní bonus za splněný obrat), **úsporami** či **mimořádnými výkony**. Součástí mzdové politiky by však měla zůstat velká pozornost na **monitování mzdových hladin**, ve které se jednotlivé pozice na trhu pohybují, aby nedošlo k jejich dlouhodobému podhodnocení. Tento aspekt je důležitý také z pohledu konkurenceschopného náboru.

Pro mnohé lidi je velmi důležitým faktorem stabilita a jistota. Pro další zase možnost rozvoje, vzdělávání. Spousta lidí dělá svoji práci proto, že potřebují pomáhat jiným. Všechny tyto motivační faktory mohou být součástí firemní kultury.

6.1.2 Firemní kultura

Když byl v roce 2019 prováděn v CLIMAXu průzkum spokojenosti, byly v top 5 hodnotách označeny stabilita a jistota, dobrý kolektiv, kvalita, vstřícnost a rozvíjející se firma (Beran, 2019). Z vlastní, více než dvacetileté zkušenosti, potvrzují, že tyto hodnoty nejsou jen psaným slovem. Díky přístupu majitele a především díky dlouholetým zaměstnancům ve společnosti se daří tyto hodnoty v Climaxu dlouhodobě udržet a předávat. Zá-

roven se jedná o jeden z důvodů, díky kterému se potencionální uchazeči pro naši firmu rozhodli. Bohužel s nástupem velkého množství nových zaměstnanců a zvětšením výrobních prostor dochází k tomu, že jsou původní firemní hodnoty různě pokřivovány a znehodnocovány nebo se díky nedostatečné komunikaci těchto hodnot nedostávají na správná místa. V tomto ohledu je dlouhodobým úkolem personálního oddělení tyto hodnoty chránit, učit, správně komunikovat a vyžadovat jejich dodržování. I když to v některých případech znamená rozloučit se s člověkem, který bude na daném místě chybět, je to dlouhodobě přínosnější. Na základě výsledků hodnocení rizik je důležité ověřit, zda se hodnoty nemění a zda jsou správně pochopeny.

6.1.3 Zlepšování práce personálního oddělení

Díky personálním změnám, které proběhly na Divizi Personál v posledních letech, se práce personálního oddělení vrátila z pohledu fází vývoje HR do počáteční fáze. I přes veškerou snahu se dařilo zajišťovat především administrativní činnosti spojené s nástupem a odchodem zaměstnanců a výplatou mezd. Po stabilizaci personálu nastartovaly další fáze – znovuoživení procesního nastavení, nastartování aktivního vyhledávání zaměstnanců, posilování personálního marketingu, vylepšování personálních a mzdových strategií. Také snahou být zaměstnancům partnerem pro snazší naplňování cílů a očekávání všech zainteresovaných.

Jedním ze základních úkolů je tedy zajistit **dostatek kvalitních zaměstnanců**. Znamená to výrazně **zvýšit komunikaci** v rámci inzerce a propagace Climaxu jako stabilního zaměstnavatele v regionu. V rámci inzerování je zapotřebí **vynikat** a proto využít co nejvíce možností a moderních technologií, které nabízejí **elektronická média**, oživit je **originálními nápady** a to jak vlastními silami, tak ve spolupráci s reklamními agenturami. Profit může přinést také **databáze zaměstnanců**, kteří by se mohli posunout na jinou pozici nebo **spolupráce se školami**.

Do výběrových řízení je zapotřebí **zařadit prohlídku pracoviště** včetně možnosti stáže, kdy si uchazeč vyzkouší v reálném prostředí práci, kterou bude vykonávat. Uchazeč tak zjistí, zda práce vyhovuje jeho představám, psychickým i fyzickým možnostem. Díky prohlídce dochází k seznámení zaměstnance s pracovištěm, čímž můžeme rozptýlit případné obavy a podpořit následný **proces adaptace**. Ze strany zaměstnavatele lze prakticky vyzkoušet schopnosti, které jsou po uchazeči požadovány. Tento krok může předejít čas-

tému střídání nových zaměstnanců a neustálému zaškolování nováčků a přispět tak ke zvýšení produktivity práce.

V rámci adaptačního programu prochází všichni THP téměř všechna oddělení, díky kterému se seznámí s pracovišti, kolegy a činnostmi, které v rámci své práce potkají. **Garant**, který je jim z řad kolegů přiřazen, pomáhá s nejasnostmi, dbá na řádné zaškolení a může přidat také praktické tipy na vylepšení práce. Většinou se v rámci tohoto procesu zaměstnanec seznámí s tím, co je považováno za žádoucí a nevhodné chování. Po ukončení procesu dochází k přezkoušení a následnému doplnění potřebných znalostí. Toto adaptační školení by bylo vhodné zajistit v adekvátní podobě také pro dělnické profese. **Adaptační školení** může být významným pomocníkem v oblasti zvyšování produktivity práce a snížení případné nespolehlivosti (reklamace, neshody, nedostatečná rychlost). Obdobně mohou pomoci **cílená školení**, jak ze strany externistů, tak prováděná kolegy. Každý zaměstnanec by se měl zúčastnit **praktické části - montáže výrobků** u našich zákazníků nebo v tréninkové místnosti, kde zaměstnanec získává reálnou představu o praktickém využití výrobků a potřebách zákazníků.

Nejvýše hodnoceným rizikem je produktivita práce. Právě na tuto oblast je nutné zaměřit pozornost nejen již zmiňované motivace, ale také v oblasti **personálního controllingu**. Díky porovnání plánovaných hodnot produktivity se skutečností je zapotřebí nalézt oblasti pro zlepšení a následně iniciovat vhodná opatření. Vzhledem k tomu, že ve společnosti je většina mezd propojena s výkonem (produktem práce), měla by kopírovat obrat společnosti, a proto by pozornost měla být směřována především na režijní mzdy. I přesto může být vhodným opatřením pro zvýšení výkonu například **automatizace** činností. Pro aktivity zatěžující režie podniku je možné hledat **zajištění prostřednictvím** levnějšího **externího dodavatele** (např. úklid, ostraha, účetnictví). V rámci sezónních výkyvů se otevírá možnost **sharingu**, sdílení zaměstnanců s jinými firmami.

Spojovacím článkem všech personálních aktivit by měla být podpora srozumitelné, otevřené a časté **komunikace**. Dlouhodobým úkolem oddělení HR je hledání komunikačních prostředků, díky kterým by se dostávaly potřebné informace přesně a rychle nejen směrem k zaměstnancům, ale také k vedení. Důležitá jsou také osobní setkání, ať už na formální nebo neformální úrovni, ve společnosti i mimo ni, například aktivním podněcováním komunikace s stakeholdery.

6.1.4 Akční opatření

Tabulka akčních opatření je posledním krokem skórovací metody. Vzhledem k vysokému hodnocení jednotlivých rizik byla u všech rizik navržena opatření. Uvedená opatření neslouží jako výčet všech možností, ale jako příklad možných reakcí ze strany personálního oddělení.

Tab. 6 – Návrh opatření (vlastní zpracování)

Poř. číslo + rizikový faktor	Návrh opatření	Zodpovědnost a termíny zajištění
1. Zvýšení nákladů na mzdy (zvýšení mzdy, přesčasy, benefity)	Provázat prémieovou složku při návrhu mezd s produktem pozice	Vedoucí divize Personál, Prosinec 2020
	Kontrolovat mzdové náklady proti plánu a provádět jejich rozbor	Specialista personálního controllingu, Duben
	Nalézt další možnosti benefitů pro zaměstnance s daňovým zvýhodněním	Vedoucí divize Personál, Září 2020
2. Zvýšené náklady na opravy poškozených strojů (vlivem obsluhy)	Zajistit školení obsluhy u dodavatele na prevenci chyb a jejich odstranění	Referent růstu personálu, 2020 dle možností dodavatele
3. Snížení spolehlivosti – odklad termínů zakázek	Vyhledat pracovníky za pomocí agentur práce	Vedoucí divize Personál, dle potřeby
	Vyhledat brigádníky pro sezónu	Náborář, Červen – Září 2020
4. Snížení spolehlivosti – kvalita a rychlost poskytovaných služeb	Proškolit zaměstnance v postupech	Referent růstu personálu, Červen 2020
	Doplnit do popisů pracovních míst (klobouků) tipy zkušenějších – best practices	Vedoucí jednotlivých oddělení, do prosince 2020
	Propojit spolehlivost dodávek se mzdovým systémem	Vedoucí divize Personál, Prosinec 2020
	Informovat zaměstnance o vývoji spolehlivosti dodávek	Vedoucí oddělení komunikace, průběžně
5. Zvýšení reklamací a interních neshod	Kontrolovat postupy zaměstnanců a zajistit jejich proškolení	Mistr výroby, Červen 2020
	Seznámit zaměstnance s nejčastějšími chybami, zařadit chyby do kontrolních seznamů kontrolorů	Vedoucí divize Kvalita, Červen 2020
	Propojit neshody a reklamace se mzdovým systémem	Vedoucí divize Personál, Prosinec 2020

6. Snížení produktivity práce zaměstnanců	Nalézt další možnosti benefitů pro zaměstnance s daňovým zvýhodněním	Vedoucí divize Personál, Září 2020
	Kontrolovat mzdové náklady proti plánu a provádět jejich rozbor, především režijních nákladů	Specialista personálního controllingu, Červenec 2020
	Provéřit možnost zapůjčení zaměstnanců v době mimo sezónu	Vedoucí divize Personál, Červen 2020
	Zaučit zaměstnance na jiné pozice ve firmě	Referent růstu personálu ve spolupráci s Vedoucím Výroby, Říjen – Prosinec 2020, Leden – Květen,
	Provéřit produkty v klobouku	Představitel managementu, Červen 2020
	Provéřit cíle ve statistikách a jejich plnění	Vedoucí oddělení, Červen 2020
	Zjistit možnosti provádění možnosti rutinních činností za pomoci IS	Vedoucí oddělení, Červenec 2020
	Probrat s vedoucími možnosti motivace pro zaměstnance	Vedoucí divize Personál, Srpen- Září 2020
7. Ústupky a tolerování prohřešků zaměstnancům	Oznámit záměr o průběžných kontrolách na shromáždění se zaměstnanci	Ředitel společnosti, Červen 2020
	Provádět kontrolu zaměstnanců	Inspektor pracovníků, Vedoucí oddělení, Průběžně
8. Ztráta know how s odchodem zaměstnanců	Aktualizovat interní dokumenty a popisy práce před odchodem zaměstnanců	Představitel managementu, průběžně
	Dbát na řádné provedení vstupních školení	Referent růstu personálu, průběžně
	Zavést interní akademii	Vedoucí sekce Lidé a Personál, 2021
9. Nespolehliví nebo nekvalifikovaní zaměstnanci	Změnit kritéria při výběrových řízeních	Vedoucí divize Personál, Červen 2020
	Proškolit stávající zaměstnance	Referent růstu personálu, průběžně dle aktuální potřeby a vývoje
	Propojit spolehlivost do mzdových a benefitních položek	Vedoucí divize Personál, Září 2020

10. Přetížení zaměstnanců (vznik úzkých míst, neplnění úkolů)	Stanovit priority	Vedoucí oddělení, průběžně
	Kontrolovat plnění úkolů a eskalovat v případě potřeby	Vedoucí oddělení, průběžně
	Provéřit možnost zajištění externími zdroji nebo za pomoci brigádníků (spolupráce se školami)	Vedoucí divize Personál, dle potřeby
	Vyhledat a obsadit schválená pracovní místa	Náborář, dle požadavků
	Zjistit možnosti automatizace činností	Vedoucí divize Personál ve spolupráci s Procesními inženýry a Vedoucím oddělení Zlepšování, dle potřeby
	Zjistit možnosti změn nastavení procesů ve výrobě a u THP	Vedoucí divize Personál ve spolupráci s Procesními inženýry a Vedoucím oddělení Zlepšování, dle potřeby
11. Porušování předpisů	Upozornit zaměstnance na porušení	Vedoucí oddělení, průběžně
	Apelovat na vedoucí zaměstnance, aby porušování zaměstnanců netolerovali	Vedoucí sekce Lidé a Kvalita, průběžně
	Provést etické pohovory se zaměstnanci, kteří opakovaně porušují předpisy	Vedoucí divize personál a Etik společnosti, průběžně
	Ukončit pracovní poměr	Vedoucí divize Personál, dle potřeby
	Zajistit proškolení v případě, že porušování vzniká z důvodu neznalosti předpisů	Referent růstu personálu, průběžně
12. Negativní komunikace (k zákazníkům, kolegům)	Zajistit školení v oblasti komunikace	Referent růstu personálu, 2020
	Upozornit zaměstnance na nevhodnou komunikaci	Vedoucí oddělení, dle potřeby
13. Pocit apatie („nikdo s tím nic nedělá“)	Předat informaci o vykonaných opatřeních prostřednictvím zápisu z porady, TV smyček, firemního časopisu	Vedoucí oddělení komunikace, v pravidelných termínech vydání
	Zajistit vizualizaci provedených opatření	Vedoucí oddělení komunikace, čtvrtletně

13. Pocit apatie („nikdo s tím nic nedělá“)	Vyzvat cíleně zaměstnance ve výro- bách při shromáždění k označení pro- blémových míst	Vedoucí oddělení komu- nikace, čtvrtletně
	Zajistit pravidelné vybírání schránek pro podněty a jejich předání	Vedoucí sekce Lidé a Personál, týdně
14. Řeší se jen operativní věci, není čas na strate- gii, prevenci, rezervy pro případ krize	Stanovit priority a jejich zveřejnění ve společnosti	Ředitel společnosti, prů- běžně
	Dbát na zařazení zlepšovacích projek- tů a rezerv do plánů společnosti	Vedoucí sekce Lidé a Personál, Září 2020
15. Snížení konkurence- schopnosti - omezení vývojových a zlepšova- cích projektů	Dbát na zařazení zlepšovacích projek- tů a rezerv do plánů společnosti	Vedoucí sekce Lidé a Personál, Září 2020
	Hledat možnosti zlepšování a prosa- zování „hlasu zákazníka“ při interních auditech	Interní auditoři, dle har- monogramu auditů
	Iniciovat průzkumy u zákazníků pro- střednictvím pracovníků obchodu za- měřené na konkurenční výhody	Vedoucí sekce Lidé a Personál, průběžně
	Zařadit do plánu školení pro odpověd- né pracovníky návštěvy veletrhů a návštěvy v jiných společnostech s cílem získání konkurenčních výhod	Referent růstu personálu, Září 2020

6.2 Paradoxy pokračují

V kapitole o paradoxech jsem uvedl: „*Řízení lidských zdrojů se během jednotlivých období mění na základě vznikajících potřeb.*“, V průběhu zpracování této práce došlo k vyhlášení nouzového stavu na území České Republiky v souvislosti s výskytem koronaviru. Díky následným opatřením se zcela změnila situace - většina podniků musela omezit nebo úplně pozastavit svoji činnost. Dochází k silnému poškození ekonomiky, předpokládá se její výrazná recese a nárůst nezaměstnanosti. Ze dne na den tak personalisté společně s vedením společnosti řeší zcela protichůdnou krizovou situaci: místo nedostatku zaměstnanců jejich nadbytek; místo zvyšování mezd a vyhledávání benefitů jejich snížení; místo přesčasů omezování pracovní doby...

ZÁVĚR

Bakalářská práce se věnuje tématu řízení lidských zdrojů, která vznikla díky personální krizi vyvolané nedostatkem zaměstnanců. V teoretické části byly díky rešerši uvedených zdrojů objasněny v první části pojmy krize, krize podniku, personální krize. Rovněž jsem se pokusil objasnit možné příčiny jejich vzniku a to jak ty, které vznikají uvnitř podniku, tak i ty, které vznikají mimo něj. Závěr první kapitoly je věnován obecnému řešení krize v podniku a důležitým krokům, na které by se při řešení krize nemělo zapomínat. Pro mě osobně je tato část přínosná především na tím, že krize nemusí vždy znamenat uzavření podniku nebo katastrofu s negativními důsledky, ale lze ji vnímat také jako příležitost, jak se na chvíli zastavit, změnit a využít získaných poznatků k zlepšení stávajícího stavu. Druhá kapitola práce se zaměřuje na řízení nejcennějšího kapitálu ve firmě – lidí. Popisuje vývoj a cíle práce lidí na personálních útvarech a snaží se popsat to, jak se s měnícími požadavky všech zainteresovaných mění také požadavky na tato oddělení a zaměstnance, kteří v nich pracují. Uvedené pasáže potvrzují, že už dávno nestačí být jen precizním zpracovatelem dokumentů, který si splní své povinnosti. Role zaměstnanců v HR se posunula na službu ostatním kolegům, která jim pomáhá a je v synergii s prostředím firmy i jejím okolím.

Praktická část je věnována vybranému podniku - společnosti SERVIS CLIMAX, a.s. Ve třetí kapitole je společnost představena, včetně její historie, organizačního uspořádání, účelu a hodnot, které jsou pro společnost důležité. Poslední část kapitoly popisuje řízení lidských zdrojů přímo ve společnosti. Čtvrtá kapitola podrobněji představuje cíle a metody, které byly použity pro identifikaci (brainstorming) a analýzu rizik (skórovací metoda s mapou rizik). V této části jsou rovněž vysvětleny důvody a praktický způsob použití zvolených metod při výzkumu. V páté kapitole jsou představeny samotné výstupy z výzkumu – tabulka rizikových faktorů získaná díky brainstormingu, výsledky hodnocení rizik jednotlivých expertů prostřednictvím skórovací metody a mapa rizik, která je grafickým vyjádřením významnosti vybraných rizik. Výstupy výzkumu a komentář jsou důležitým podkladem pro návrh konkrétních opatření, která jsou uvedena v šesté kapitole.

Díky praktické části se potvrdilo, že „pouze“ odstranit nedostatek zaměstnanců (nejen) ve společnosti SERVIS CLIMAX, a.s. nestačí. Na základě brainstormingu byla identifikována ve společnosti rizika, která souvisejí přímo s prací personálního oddělení (mzdy, benefity, kvalifikace), ale také rizika, kterou může práce personálního oddělení ovlivnit ne-

přímo (kvalita, konkurenceschopnost, spolehlivost, interní neshody). Hodnocení rizik pak ukázalo, že výskyt a dopad těchto rizik ve společnosti je řadí mezi rizika významná a kritická. Navržená opatření jsou proto směřována nejen na akční kroky s poměrně krátkou dobou zavedení (školení, kontroly, změny pracovních postupů), ale také na dlouhodobá opatření se zaměřením na motivaci, firemní kulturu a samozřejmě zlepšení práce personálního oddělení včetně komunikace.

Práce byla zpracována v souladu se zadáním bakalářské práce, proto se domnívám, že cíl práce byl splněn.

Osobně mi práce potvrdila, že řízení lidských zdrojů patří mezi jednu z nejdůležitějších oblastí, ovlivňujících velmi širokou oblast podniku, která vyžaduje díky výjimečnosti lidí velkou empatii, flexibilitu, ale také chuť a odhodlání pomáhat a zlepšovat se. Jsem rád, že mohu pracovat ve společnosti, která tyto hodnoty sdílí.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**Knižní zdroje:**

- [1] ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Překlad Martin Šikýř. Praha: Grada Publishing. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [3] ANTUŠÁK, Emil a VILÁŠEK, Josef, 2016. *Základy teorie krizového managementu*. Vydání první. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum. 130 s. ISBN 978-80-246-3443-2.
- [4] BĚLOHLÁVEK, František, ŠULEŘ, Oldřich a KOŠŤAN, Pavol, 2001. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- [5] DOLEŽAL, Jan a kol., 2012. *Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada. 526 s. Expert. ISBN 978-80-247-4275-5.
- [6] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck. xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [7] HOLMAN, Robert., 2016. *Ekonomie*. 6. vydání. V Praze: C.H. Beck. xxii, 696 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-278-6.
- [8] JIRÁSEK, Petr, NOVÁK, Luděk a POŽÁR, Josef, 2013. *Výkladový slovník kybernetické bezpečnosti = Cyber security glossary. 2., aktualiz. vyd.* Praha: Policejní akademie ČR v Praze. 200 s. ISBN 978-80-7251-397-0.
- [9] KORECKÝ, Michal a TRKOVSKÝ, Václav, 2011. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada. 583 s. Expert. ISBN 978-80-247-3221-3.
- [10] KARÁSEK, Petr, 2017. *Léčení firem v krizi: krizové řízení z pohledu manažera, který vedl záchranu značky Tatra*. První vydání. Praha: Grada. 187 s. ISBN 978-80-271-0681-3.
- [11] KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. 399 s. ISBN 978-80-261-168-3.

- [12] PETRÁČKOVÁ, Věra a kol., 1997. *Akademický slovník cizích slov: [A-Ž]*. 1. vyd. Praha: Academia, 1997. 834 s. ISBN 80-200-0607-9.
- [13] SMEJKAL, Vladimír a RAIS, Karel, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. 483 s. Expert. ISBN 978-80-247-4644-9.
- [14] *Terminologický slovník pojmů z oblasti krizového řízení, ochrany obyvatelstva, environmentální bezpečnosti a plánování obrany státu*, 2016. Aktualizovaná verze. Praha: MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY, ODBOR BEZPEČNOSTNÍ POLITIKY A PREVENCE KRIMINALITY.
- [15] ULRICH, David, 2009. *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. 1. české vyd. Praha: Grada. 266 s. ISBN 978-80-247-3058-5.
- [16] ULRICH, David et al., 2014. *Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti*. 1. vyd. Praha: Grada. 302 s. ISBN 978-80-247-5090-3.
- [17] VEBER, Jaromír, 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [18] ZAPLETALOVÁ, Šárka a kol., 2012. *Krizový management podniku pro 21. století*. 1. vyd. Praha: Ekopress. 166 s. ISBN 978-80-86929-85-9.
- [19] ZLÁMAL, Jaroslav a MENDL, Zdeněk., 2010. *Ekonomie nejen k maturitě. 1. díl, Obecná ekonomie*. Vyd. 3. Kralice na Hané: Computer Media. 128 s. ISBN 978-80-7402-056-8.
- [20] ZUZÁK, Roman a KÖNIGOVÁ, Martina, 2009. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. 253 s. Expert. ISBN 978-80-247-3156-8.

Elektronické zdroje:

- [21] ČSÚ, ©2020a. Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS - 4. čtvrtletí 2019. *Český statistický úřad* [online]. Praha: 31.03.2020 [cit. 2020-04-06]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/zamestnanost-a-nezamestnanost-podle-vysledku-vsps-4-ctvrtleti-2019>
- [22] ČSÚ, ©2020b. Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS - 4. čtvrtletí 2019. *Český statistický úřad* [online]. Praha: 31.03.2020 [cit. 2020-04-06]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost-a-nezamestnanost-podle-vysledku-vsps-ctvrtletni-udaje-4-ctvrtleti-2019>
- [23] GEBAUEROVÁ, D. a VENCLÍKOVÁ, R., ©2013. Hospodářský cyklus: Prezentace na téma: "Hospodářský cyklus". In: *SLIDEPLAYER.CZ* [online]. Opava: Střední škola hotelnictví a Vyšší odborná škola, [cit. 2019-12-26]. Dostupné z: <https://slideplayer.cz/slide/3180196/>
- [24] MANAGEMENTMANIA, ©2011-2020. Brainstorming. In: *ManagementMania.com* [online]. Wilmington (DE), 09. 12. 2016 [cit. 30. 03. 2020]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/brainstorming>
- [25] NATTER, Elisabeth, ©2020. Goals of Human Resource Management. In: *smallbusiness.chron.com* [online]. New York City, United States: Hearst Newspapers, 20.3.2019 [cit. 2020-04-06]. Dostupné z: <https://smallbusiness.chron.com/goals-human-resource-management-21317.html>
- [26] OPINALDO, Norlyn. ©2020. Popular Brainstorming Techniques for Creative Ideas. *GitMind - Free Online Mind Mapping* [online]. United States: GitMind, 17.12.2019 [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: https://gitmind.com/effective-brainstorming-techniques.html#_1
- [27] SERVIS CLIMAX. ©2020a. O nás. *Climax.cz* [online]. Vsetín: 2020 [cit. 2020-03-22]. Dostupné z: <https://www.climax.cz/o-nas>
- [28] SERVIS CLIMAX. ©2020b. Stíníme svět: Benefity. *Stinimesvet.cz* [online]. Vsetín: [cit. 2020-04-18]. Dostupné z: <https://www.stinimesvet.cz/>
- [29] ŠETEK, David. ©2012. Hospodářský cyklus. In: *Ekospace.cz: Mikro a makroekonomie pro všechny* [online]. ekospace.cz, [cit. 2019-12-29]. Dostupné z: <http://www.ekospace.cz/2-makroekonomie-1/81-11-hospodarsky-cyklus>

Interní dokumenty společnosti:

- [30] BERAN, Adam, 2019. *Průzkum spokojenosti a hodnot*. Vsetín.
- [31] JAKUBEC, Miroslav a David ŽABČÍK, 2020. *Firemní filozofie společnosti SERVIS CLIMAX, a.s.* 2. vydání. Vsetín: SERVIS CLIMAX.
- [32] *Orgboard společnosti SERVIS CLIMAX, a.s.*, 2020. Vsetín.

Disertační práce:

- [33] KÖNIGOVÁ, Martina, 2007. *Krize podniku a krizové scénáře*. Praha. Disertační práce. Česká zemědělská univerzita v Praze. Vedoucí práce Doc. Ing. Marie Horalíková, Csc.

Články v publikacích:

- [34] HOKE, Eva, Kateřina VÍCHOVÁ a Marek MAREK, 2018. *Kapacitní krize*. Uherské Hradiště.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

- BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
- HDP Hrubý domácí produkt
- IS Informační systém
- THP Technicko-hospodářský pracovník
- OOPP Ochranné osobní pracovní prostředky

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 - Fáze krize	12
Obr. 2 - Fáze hospodářského cyklu	16
Obr. 3 - Vývoj obecné nezaměstnanosti	17
Obr. 4 – Šest paradoxů, kterým čelí řízení lidských zdrojů.....	22
Obr. 5 – Model činností personalisty a jeho role	24
Obr. 6 – První výrobní hala v roce 1997 a v současnosti	30
Obr. 7 – Organizační struktura společnosti, vlastní zpracování	30
Obr. 8 – Účel společnosti.....	31
Obr. 9 – Model příčina – riziko – účinek.....	34
Obr. 10 – Mapa rizik.....	40

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 - Vnitřní a vnější faktory pro vznik krizí	14
Tab. 2 - Tabulka rizikových faktorů	37
Tab. 3 - Škála hodnocení pro výskyt a dopad	38
Tab. 4 - Ocenění rizika č. 1 - Zvýšení nákladů na mzdy	38
Tab. 5 - Tabulka pořadí rizikových faktorů	39
Tab. 6 - Návrh opatření	46
Tab. 7 - Ocenění rizika č. 2 - Zvýšení nákladů na opravy strojů	63
Tab. 8 - Ocenění rizika č. 3 - Snížení spolehlivosti – odklad termínů zakázek	63
Tab. 9 - Ocenění rizika č. 4 - Snížení spolehlivosti – kvalita a rychlost poskytovaných služeb	63
Tab. 10 - Ocenění rizika č. 5 - Zvýšení reklamací a interních neshod	64
Tab. 11 - Ocenění rizika č. 6 - Snížení produktivity práce zaměstnanců	64
Tab. 12 - Ocenění rizika č. 7 - Ústupky a tolerování prohřešků zaměstnancům	64
Tab. 13 - Ocenění rizika č. 8 - Ztráta know how s odchodem zaměstnanců	64
Tab. 14 - Ocenění rizika č. 9 - Nespolehliví nebo nekvalifikovaní zaměstnanci	65
Tab. 15 - Ocenění rizika č. 10 - Přetížení zaměstnanců (vznik úzkých míst, neplnění úkolů)	65
Tab. 16 - Ocenění rizika č. 11 - Porušování předpisů	65
Tab. 17 - Ocenění rizika č. 12 - Negativní komunikace (k zákazníkům, kolegům)	65
Tab. 18 - Ocenění rizika č. 13 - Pocit apatie („nikdo s tím nic nedělá“)	66
Tab. 19 - Ocenění rizika č. 14 - Řeší se jen operativní věci, není čas na strategii, prevenci, rezervy pro případ krize	66
Tab. 20 - Ocenění rizika č. 15 - Snížení konkurenceschopnosti - omezení vývojových a zlepšovacích projektů	66

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P1: Firemní filozofie společnosti

Příloha P2: Záznam z brainstormingu

Příloha P3: Hodnotící tabulka

Příloha P4: Tabulky pro ocenění rizik

PŘÍLOHA P1: FIREMNÍ FILOZOFIE SPOLEČNOSTI



NAŠE BUDOUCNOST

„Při budování naší společnosti pro mě byly vždy důležité tyto vlastnosti: tvořivost, pracovitost, inteligence, přátelskost, slušnost. Tyto hodnoty nám pomáhají k tomu, abychom se každý den o kousek zlepšili. Když se takto budeme chovat dostatečně dlouho, není nic, co by nás zastavilo na naší cestě stát se jedním z nejlepších výrobců stínící techniky na světě.“

Miroslav Jakubec, zakladatel společnosti

NAŠE PRAVIDLA

PŘI KOMUNIKACI VĚNUJEME VŽDY PŮLNOU POZORNOST
NAŠIM KOLEGŮM A OBCHODNÍM PARTNERŮM.

KOMUNIKUJEME NA PRINCIPU ROVNOPŘÁMNOSTI,
OTEVŘENĚ, ČESTNĚ, S ÚCTOU A FÉROVĚ.

UČÍME SE ZE ZKUŠENOSTÍ DRUHÝCH
A PŘEDÁVÁME JIM TY SVŮJE.

PODPORUJEME SAMOSTATNOU PRÁCI,
DELEGUJEME ODPOVĚDNOST.

UMÍME NASLOUCHAT, SPOJUJEME SILY PŘI
NALEZÁNÍ NEJLEPŠÍCH ŘEŠENÍ.

VZTÁHY SE ZÁKAZNÍKY A DODAVATELI ŘÍDÍME
NA PARTNERSKÉ A PROFESIONÁLNÍ ÚROVNI.

NAŠE ODPOVĚDNOST

Stabilita pracovního místa

Jenže férový a transparentní zaměstnavatel
a máme velký zájem na stabilitě pracovníků naší.
Vztah zaměstnavatel – zaměstnanec
je základem na vzájemné souměřitelnosti.

Celoživotní vzdělávání

Osobní rozvoj zaměstnanců je pro nás důležitý.
Pracovat v naší společnosti znamená zdokonalovat
své znalosti a dovednosti, rozšiřovat je
a předávat dál.

Práce a rodina

Mnozí z nás se kromě svého zaměstnání chtějí a musejí starat
o své blízké – o děti nebo i o starší rodinné příslušníky, kteří
potřebují pomoc. Chceme těmto zaměstnancům vycházet
maximálně vstříc, protože vstřícný přístup k rodině je nesoučástí
součástí naší firemní kultury.

Výrobky s pozitivním dopadem na životní prostředí

Naše výrobky pomáhají šetřit energii a přispívají tak k lepšímu
životnímu prostředí. Neustále pracujeme na zatehávání výroby
a úspore zdrojů. Vždy provádíme zavedené metody
a zavádíme nové postupy.

Společenská odpovědnost

Jsme odpovědní ve vztahu k našemu okolí.
Vážíme si lidí a věcí kolem nás a snažíme se pomáhat.
Podporujeme lidi, kteří nemají tolik štěstí jako my – sociálně slabé
nebo hendikepované. Faktori nám dělá i podpora dětí
a mládeže v kulturních a sportovních aktivitách.

PŘÍLOHA P3: HODNOTÍCÍ TABULKA

	Výskyt	Dopad
	<i>Jak často řeším?</i>	<i>Jaký bu demit/má dopad na společnost?</i>
Zvýšení nákladů na mzdy (zvýšení mzdy, přesčasy, benefity)	6	8
Zvýšené náklady na opravy poškozených strojů (vlivem obsluhy)	1	8
Snížení spolehlivosti – odklad termínů zakázek	6	9
Snížení spolehlivosti – kvalita a rychlost poskytovaných služeb	7	10
Zvýšení reklamací a interních neshod	7	8
Snížení produktivity práce zaměstnanců	7	8
Ústupky a tolerování prohřešků zaměstnancům	6	7
Ztráta know how s odchodem zaměstnanců	4	9
Nespolehliví nebo nekvalifikovaní zaměstnanci	7	7
Přetížení zaměstnanců (vznik úzkých míst, neplnění úkolů)	5	8
Porušování předpisů	5	6
Negativní komunikace (k zákazníkům, kolegům)	5	7
Pocit apatie („nikdo s tím nic nedělá“)	7	7
Řeší se jen operativní věci, není čas na strategii, prevenci, rezervy pro případ krize	8	8
Snížení konkurenceschopnosti - omezení vývojových a zlepšovacích projektů	4	9

PŘÍLOHA P4: TABULKY PRO OCENĚNÍ RIZIK

Tab. 7 - Ocenění rizika č. 2 - Zvýšení nákladů na opravy strojů

Respondent	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	Skóre (průměrné hodnoty)	Ocenění rizika
Možnost výskytu	4	1	1	7	5	1	7	4	X
Dopad	6	2	9	6	5	8	7	6	X
Ocenění rizika									24

Tab. 8 - Ocenění rizika č. 3 - Snížení spolehlivosti – odklad termínů zakázek

Respondent	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	Skóre (průměrné hodnoty)	Ocenění rizika
Možnost výskytu	8	5	5	9	8	6	1	6	X
Dopad	9	8	6	10	9	9	1	7	X
Ocenění rizika									42

Tab. 9 - Ocenění rizika č. 4 - Snížení spolehlivosti – kvalita a rychlost poskytovaných služeb

Respondent	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	Skóre (průměrné hodnoty)	Ocenění rizika
Možnost výskytu	8	5	6	8	9	7	2	6	X
Dopad	9	7	7	7	9	10	2	7	X
Ocenění rizika									42

Tab. 10 - Ocenění rizika č. 5 - Zvýšení reklamací a interních neshod

Respondent	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	Skóre (průměrné hodnoty)	Ocenění rizika
Možnost výskytu	6	5	6	8	8	7	8	7	X
Dopad	7	8	7	6	7	8	6	7	X
Ocenění rizika									49

Tab. 11 - Ocenění rizika č. 6 - Snížení produktivity práce zaměstnanců

Respondent	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	Skóre (průměrné hodnoty)	Ocenění rizika
Možnost výskytu	5	7	6	7	7	7	8	7	X
Dopad	8	8	8	7	9	8	6	8	X
Ocenění rizika									56

Tab. 12 - Ocenění rizika č. 7 - Ústupky a tolerování prohřešků zaměstnancům

Respondent	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	Skóre (průměrné hodnoty)	Ocenění rizika
Možnost výskytu	5	3	3	7	5	6	8	5	X
Dopad	9	2	8	6	5	7	6	6	X
Ocenění rizika									30

Tab. 13 - Ocenění rizika č. 8 - Ztráta know how s odchodem zaměstnanců

Respondent	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	Skóre (průměrné hodnoty)	Ocenění rizika
Možnost výskytu	5	1	3	6	2	4	2	3	X
Dopad	7	1	4	7	9	9	7	6	X
Ocenění rizika									18

Tab. 14 - Ocenění rizika č. 9 - Nespolehliví nebo nekvalifikovaní zaměstnanci

Respondent	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	Skóre (průměrné hodnoty)	Ocenění rizika
Možnost výskytu	5	2	4	6	6	7	5	5	X
Dopad	7	2	8	7	6	7	8	6	X
Ocenění rizika									30

Tab. 15 - Ocenění rizika č. 10 - Přetížení zaměstnanců (vznik úzkých míst, neplnění úkolů)

Respondent	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	Skóre (průměrné hodnoty)	Ocenění rizika
Možnost výskytu	8	2	6	6	5	5	8	6	X
Dopad	9	3	8	6	6	8	6	7	X
Ocenění rizika									42

Tab. 16 - Ocenění rizika č. 11 - Porušování předpisů

Respondent	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	Skóre (průměrné hodnoty)	Ocenění rizika
Možnost výskytu	6	5	5	7	4	5	9	6	X
Dopad	9	6	7	8	4	6	7	7	X
Ocenění rizika									42

Tab. 17 - Ocenění rizika č. 12 - Negativní komunikace (k zákazníkům, kolegům)

Respondent	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	Skóre (průměrné hodnoty)	Ocenění rizika
Možnost výskytu	7	3	6	6	6	5	7	6	X
Dopad	8	4	8	9	2	7	5	6	X
Ocenění rizika									36

Tab. 18 - Ocenění rizika č. 13 - Pocit apatie („nikdo s tím nic nedělá“)

Respondent	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	Skóre (průměrné hodnoty)	Ocenění rizika
Možnost výskytu	5	1	5	7	4	7	9	5	X
Dopad	7	1	5	9	3	7	8	6	X
Ocenění rizika									30

Tab. 19 - Ocenění rizika č. 14 - Řeší se jen operativní věci, není čas na strategii, prevenci, rezervy pro případ krize

Respondent	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	Skóre (průměrné hodnoty)	Ocenění rizika
Možnost výskytu	8	3	8	7	7	8	7	7	X
Dopad	9	3	9	8	6	8	7	7	X
Ocenění rizika									49

Tab. 20 - Ocenění rizika č. 15 - Snížení konkurenceschopnosti - omezení vývojevých a zlepšovacích projektů

Respondent	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	Skóre (průměrné hodnoty)	Ocenění rizika
Možnost výskytu	5	3	5	5	4	4	2	4	X
Dopad	9	3	8	10	7	9	6	7	X
Ocenění rizika									28