

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra managementu

Specifika organizace a řízení firmy Limes Litomyšl s.r.o.
Bakalářská práce

Autor: Kateřina Kladivová
Studijní obor: Informační management (im3-p)

Vedoucí práce: Dr. Ing. Vítězslav Hálek, MBA, Ph.D.

Odborný konzultant: František Kladiva
Limes Litomyšl s.r.o.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 26.4.2022

Kateřina Kladivová

Poděkování:

Děkuji vedoucímu bakalářské práce Dr. Ing. Vítězslavu Hálkovi, MBA, Ph.D., za metodické vedení práce a odborné rady. Dále děkuji vedení společnosti Limes Litomyšl s.r.o. za poskytnutí potřebných informací.

Anotace

Úkolem této bakalářské práce je analyzovat společnost Limes Litomyšl s.r.o. z hlediska organizační struktury, způsobu řízení a schopnosti si nadále udržet pevné místo na trhu. Teoretická část nastiňuje názory na vedení a motivaci zaměstnanců ve společnosti. Dále je zde zmíněna problematika fluktuace, která ukazuje schopnosti organizace udržet si svoje zaměstnance. Praktická část je zaměřena na seznámení se společností Limes Litomyšl s.r.o., s její historií od jejího založení až do současnosti, organizací a způsobem řízení společnosti. V rámci analýzy fluktuace byly provedeny výpočty ukazující vývoj míry fluktuace v průběhu fungování společnosti, současný index stability a míru přežití. Na základě zjištěných informací byly společnosti Limes Litomyšl s.r.o. navrženy kroky pro snížení vyšší míry fluktuace mezi nově příchozími pracovníky.

Klíčová slova: analýza společnosti, fluktuace, SWOT analýza

Annotation

Title: Specifics of the organization and management of Limes Litomyšl s.r.o.

The task of this bachelor thesis is to analyze Limes Litomyšl s.r.o. in terms of organizational structure, management method and ability to maintain a firm place on the market. The theoretical part outlines opinions on the management and motivation of employees in the company. There is also mentioned the issue of fluctuation in organizations, which shows the ability of the organization to retain its employees. The practical part is focused on getting acquainted with Limes Litomyšl s.r.o., its history from its foundation to the present, organization, and way of managing the company. As part of the fluctuation analysis, calculations were made showing the development of the fluctuation rate during the operation of the company, the current stability index, and the survival rate. Based on the information found, there have been proposed steps to reduce the higher turnover rate among newly arrived workers in Limes Litomyšl s.r.o.

Keywords: company analysis, fluctuation, SWOT analysis

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Cíl a metodika práce.....	3
3	Teoretická část.....	4
3.1	Řízení podniku.....	4
3.1.1	Organizace podniku.....	4
3.1.2	Vedení a motivace lidí	8
3.2	Strategická analýza.....	14
3.2.1	Fluktuace	14
3.2.2	SWOT analýza	17
4	Praktická část.....	19
4.1	Charakteristika společnosti.....	19
4.1.1	Představení firmy.....	19
4.1.2	Historický vývoj firmy	21
4.2	Řízení a organizace firmy.....	24
4.2.1	Řízení firmy v průběhu fungování	25
4.2.2	Řízení výrobního úseku	26
4.2.3	Řízení obchodního úseku	26
4.2.4	Řízení ekonomického úseku	27
4.2.5	Organizační struktura.....	27
4.3	Dopady koronavirové epidemie na společnost	30
4.4	Analýza zaměstnanců	31
4.5	Fluktuace zaměstnanců společnosti Limes Litomyšl s.r.o.....	36
4.5.1	Analýza míry fluktuace	37
4.5.2	Index stability	44
4.5.3	Míra přežití	44

4.6	SWOT analýza společnosti Limes Litomyšl s.r.o.	45
4.6.1	SWOT analýza	45
4.6.2	Vyhodnocení SWOT analýzy	46
5	Shrnutí výsledků a vlastní návrh řešení	49
6	Závěr	56
7	Seznam použité literatury	58
8	Přílohy	59

Seznam obrázků

OBR. 1 LINIOVÁ STRUKTURA.....	5
OBR. 2 LINIOVĚ ŠTÁBNÍ STRUKTURA.....	5
OBR. 3 FUNKČNÍ STRUKTURA.....	6
OBR. 4 Maticová struktura.....	7
OBR. 5 PLOCHÁ A STRMÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	8
OBR. 6 POTENCIÁL A KOMPETENCE.....	11
OBR. 7 KŘIVKA PŘEŽITÍ.....	17
OBR. 8 HALA V NĚMČICÍCH.....	22
OBR. 9 SOUČASNÁ PODOBA AREÁLU SPOLEČNOSTI.....	24
OBR. 10 STRUKTURA ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI LIMES LITOMYŠL S.R.O.....	28

Seznam tabulek

TABULKA 1 DOPADY ZMĚN V PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ NA SPOLEČNOST.....	12
TABULKA 2 POČTY ZAMĚSTNANCŮ V LETECH 2020 A 2021.....	31

Seznam grafů

GRAF 1 PRACOVNÍCI DLE POHLAVÍ.....	32
GRAF 2 PRACOVNÍCI KANCELÁŘÍ DLE POHLAVÍ.....	32
GRAF 3 PRACOVNÍCI VE VÝROBĚ DLE POHLAVÍ.....	33
GRAF 4 POČET ODPRACOVANÝCH LET STÁVAJÍCÍCH PRACOVNÍKŮ.....	34
GRAF 5 ROZDĚLENÍ PRACOVNÍKŮ DLE PRACOVNÍHO UMÍSTĚNÍ.....	35
GRAF 6 POČET PRACOVNÍKŮ V JEDNOTLIVÝCH LETECH.....	36
GRAF 7 ANALÝZA FLUKTUACE.....	37
GRAF 8 ANALÝZA FLUKTUACE V %.....	39
GRAF 9 ANALÝZA FLUKTUACE ŽEN V %.....	40
GRAF 10 ANALÝZA FLUKTUACE MUŽŮ V %.....	41
GRAF 11 PRŮMĚRNÝ POČET ODPRACOVANÝCH DNÍ.....	42
GRAF 12 FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ NA ZÁKLADĚ ODPRACOVANÝCH LET.....	43

1 Úvod

Po sametové revoluci, pádu komunismu a otevření hranic dostali obyvatelé tehdejšího Československa možnost podnikat na vlastní pěst. Lidé, kteří do té doby pracovali jako zaměstnanci státních podniků, či družstev, a nebáli se vzdát jistoty, v podobě původního zaměstnání, nyní měli příležitost založit si vlastní živnost či vlastní firmu. Mnoho z těchto podnikatelů a společností, stejně tak i banky, které jim poskytovaly půjčky, však v divokém období 90. let, často nedlouho po svém vzniku, byli nuceni svou činnost v důsledku neúspěchu ukončit.

Jednou ze společností, která dokázala přežít do současnosti, je i společnost Limes Litomyšl s.r.o., která v roce 2021 oslavila své 30. narozeniny. Společnost, která je dnes řízena třemi společníky, se již od svého vzniku specializuje na výrobu nejrůznějších produktů, nejčastěji z pozinkovaného plechu. I přes nelehké začátky a mnoho komplikací v průběhu jejího fungování, je dnes významným producentem skleníků ve střední Evropě.

Její skleníky lze najít téměř v každé obci v České republice a hojně i v zahraničí. Svou kvalitou si dokázali získat i velmi náročnou klientelu, jakou dokážou být obyvatelé Německa či Švédska. Své produkty společnost ovšem dodává i do velkých obchodních řetězců, jakými je Hornbach či Bauhaus.

Tak jak se společnost v průběhu let vyvíjela, měnil se i její způsob organizace. Pro větší efektivitu práce byly postupovány změny v organizaci tak, aby přinesly společnosti co nejvíce užitku.

Tato bakalářská práce slouží jako představení společnosti Limes Litomyšl s.r.o., jejího vývoje a specifik týkajících se jejího řízení a organizace, která se měnila v průběhu let. Důležitým faktorem, který bude v rámci bakalářské práce řešen, je schopnost firmy udržet si své pracovníky, kteří pro společnost představují důležité know-how.

V teoretické části jsou definovány nástroje, s jejichž pomocí mohou manažeři a řídicí pracovníci ovlivňovat výkony svých podřízených tak, aby dosáhli kýžených výsledků. Dále jsou zde uvedeny základní postupy pro určení míry fluktuace a dalších výpočtů s ní spjatých. Poslední část tvoří SWOT analýza, která seznamuje

s nástrojem, který slouží ke stanovení vhodné strategie na základě zjištěných poznatků.

V úvodu praktické části je umístěno stručné seznámení se společností, s jejím historickým vývojem a její současnou podobou. Jedna z kapitol je zaměřena na popis rozdílů ve fungování a řízení firmy, které nastaly v průběhu jejího vývoje. Dále zde jsou uvedeny dopady pandemie Covid-19 na společnost. Je zde popsána analýza fluktuace, která byla provedena na základě dat poskytnutými společností a následně i analýza zaměstnanců. Ta se snaží zobrazit genderové rozložení pracovníků ve společnosti. Posledním bodem praktické části je analýza společnosti za pomoci SWOT analýzy, která zobrazuje silné a slabé stránky a možné hrozby a příležitosti. Na základě této analýzy může společnost stanovit strategii, která by měla vést ke zlepšení stávající situace.

2 Cíl a metodika práce

Cílem této práce je zanalyzovat organizaci ve firmě Limes Litomyšl s.r.o., způsob jejího řízení a dále pak společnost samotnou. K hlubší analýze organizace bude použito vzorců k měření míry fluktuace, indexu stability a míry přežití. Tyto metody poskytnou náhled na současnou situaci společnosti a jejich silných a slabých stránek v rámci organizace pracovníků.

Pro další analýzu společnosti poslouží SWOT analýza, pomocí které budou zhodnoceny silné a slabé stránky společnosti a dále pak potenciální příležitosti a hrozby.

V rámci této bakalářské práce budou zodpovězeny následující otázky:

- Jak se změnila organizace společnosti (počátek/současnost)?
- Potýká se společnost s nebezpečně vysokou fluktuací?
- Je zastoupení pracovníků ve firmě genderově vyvážené?
- Jak se na společnosti podepsala koronavirová krize?

Provedená analýza a odpovědi na stanovené otázky budou vycházet z materiálů poskytnutých společností Limes Litomyšl s.r.o., dále pak na základě rozhovorů s pracovníky a majiteli společnosti.

3 Teoretická část

3.1 Řízení podniku

Podnikoví manažeři se snaží najít pro svoji firmu optimální způsob, jak přimět lidi k lepším pracovním výkonům. Kromě adekvátní techniky je to právě pracovní nasazení pracovníků, co zásadně ovlivňuje chod a úspěch firmy. Rovněž je důležité vymezit rozdělení práce a pravomocí tak, aby nedocházelo k přetěžování vysokého managementu.

Řízení lze rozdělit do pěti složek řízení: plánování, organizování, motivování, vedení lidí a kontrola. V rámci plánování jsou stanoveny jasné cíle, které jsou následně organizací převedeny v procesy. Za pomoci nejrůznějších stimulů jsou lidé motivováni k plnění potřebných úkolů tak, aby bylo dosaženo předem stanovených cílů. Poslední funkce, kontrola, je velice důležitá. Je spojena se všemi předchozími funkcemi, nejvíce ale s plánováním. Pomocí kontroly se manažeři snaží zjistit, zda se dosažené výsledky shodují s těmi stanovenými (Hálek, 2016).

3.1.1 Organizace podniku

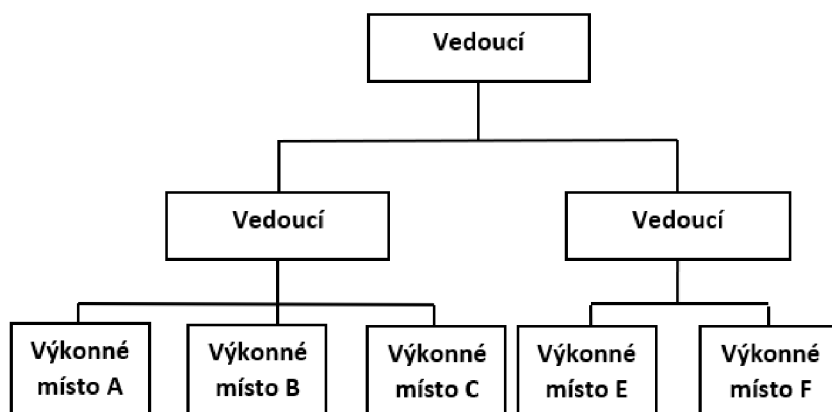
Organizací je dle Háalka (2016) chápáno trvalé uspořádání vztahů a činností v podniku či dílně, které má za cíl zabezpečit dynamickou rovnováhu. Organizování patří mezi pět složek řízení, mezi které ještě patří plánování, motivování, vedení lidí a jejich kontrola.

„Posláním organizování je vymezit a hospodárně zajistit plánované i jiné nezbytné činnosti lidí při plnění cílů a dalších potřeb firmy. Využívá výhod dělby práce, především specializace“ (Hálek, 2016).

3.1.1.1 Organizační struktury

Organizační struktury představují kostru instituce, která popisuje rozložení pravomocí. Vhodně zvolená hierarchie organizace napomáhá k dosažení plánovaných cílů (Veber, 2009). Jde o „*hierarchické řazení útvarů ve smyslu podřízenosti, nadřízenosti a rovnocennosti*“ (Hálek, 2016).

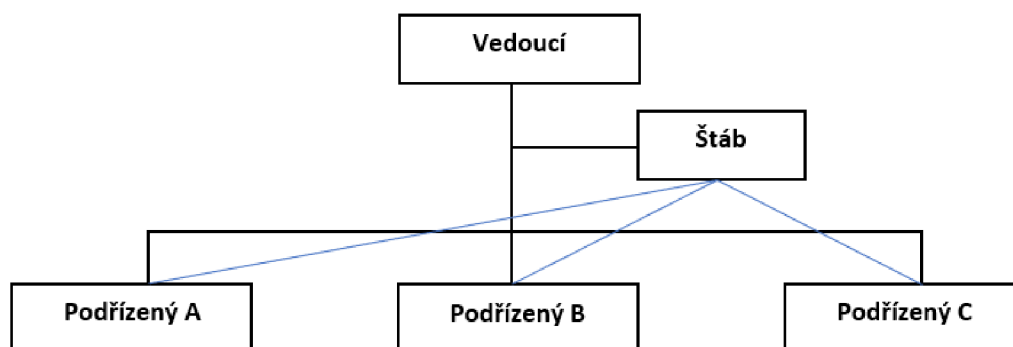
Liniová struktura, která je nejjednodušší strukturou, je v dnešní době již málo využívána. V této struktuře je podřízený pracovník přímo podřízen nadřízenému pracovníku, který nese plnou odpovědnost svou prací. Největšími nevýhodami této struktury je přetížení řídicího pracovníka a zpomalení řízení v důsledku většího počtu podřízených (Hálek, 2016). Liniová struktura je znázorněna na obrázku 1.



Obr. 1 Liniová struktura.

Zdroj: vlastní zpracování podle: Hálek (2016, s. 88)

Liniově štábní struktura se skládá ze dvou složek – liniové a štábní složky. Zatímco liniové složky mají za úkol řízení daného celku, štábní složky ji pouze poskytují odborné informace, na základě kterých dochází k rozhodnutí. Štábní složky v organizaci vznikají až od určitého stupně řízení (Veber, 2009).

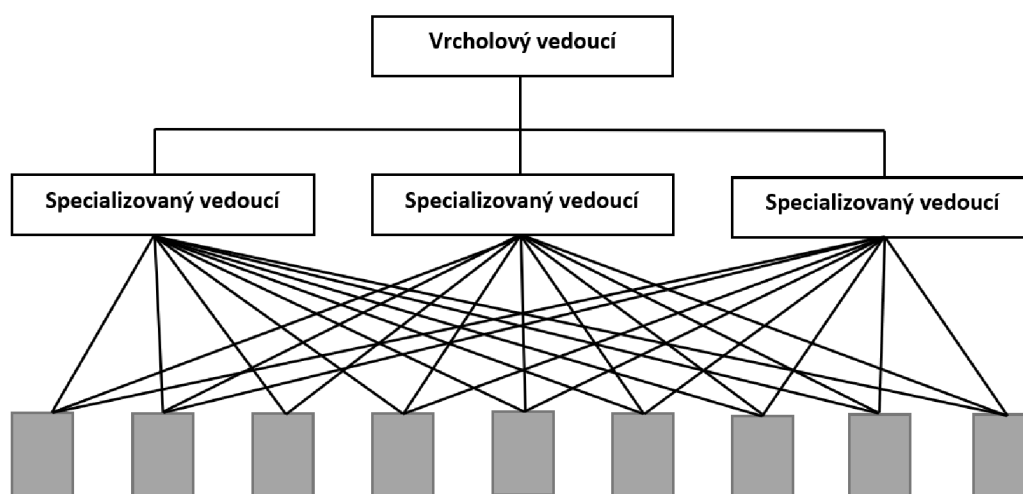


Obr. 2 Liniově štábní struktura.

Zdroj: vlastní zpracování podle: Veber (2009, s. 228)

Jedná se o systém určený pro složitě strukturované systémy (Hálek, 2016). S rozvojem automatizace se tato struktura stává nevyhovující (Veber, 2009).

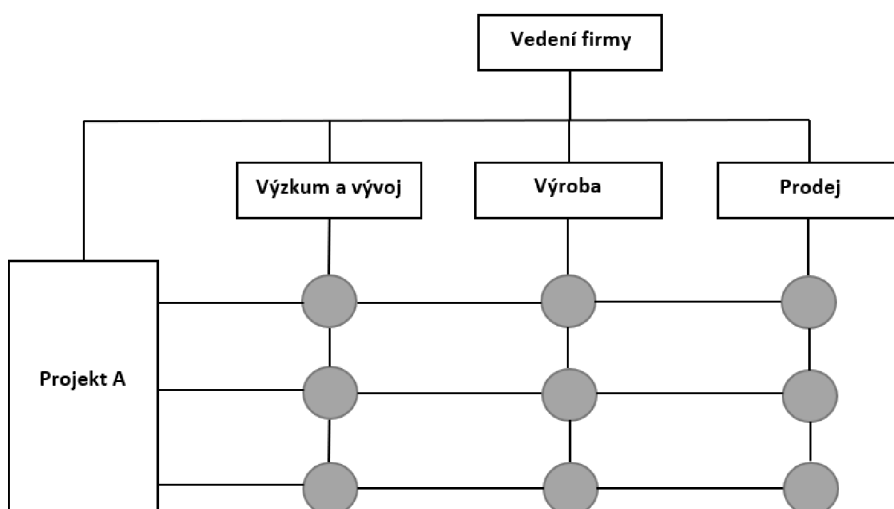
Funkční struktura se vyznačuje existencí více nadřízených pracovníků pro jednoho pracovníka, přičemž každý rozhoduje pouze o problémech, které spadají do oblasti jeho kompetencí. Nevýhodou této struktury je především obtížná komunikace a obtížné určení zodpovědnosti za výsledek (Hálek, 2016).



Obr. 3 Funkční struktura.

Zdroj: vlastní zpracování podle: Hálek (2016, s. 90)

Maticová struktura je příkladem liniově štábní struktury, která byla doplněna o doplňkovou strukturu (Veber, 2009). Maticové struktury bývá využíváno především v organizacích, které se zaměřují na realizace projektů. Vyskytuje se zde dvojitá podřízenost, kdy je pracovník podřízen vedoucímu projektu a zároveň i vedoucímu svého oddělení (Hálek, 2016). Po ukončení projektu je pracovník plně podřízen vedoucímu svého oddělení (Veber, 2009).



Obr. 4 Maticová struktura.

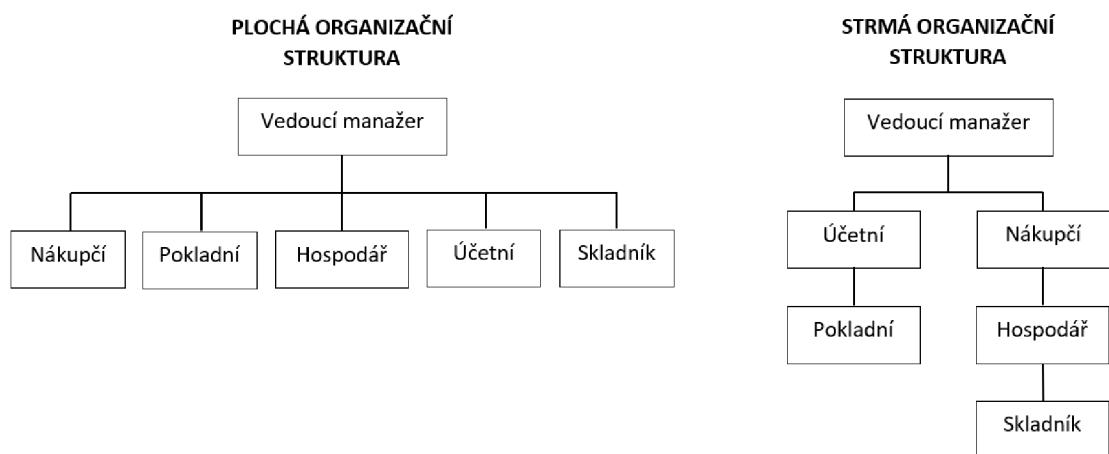
Zdroj: vlastní zpracování podle: Veber (2009, s. 236)

3.1.1.2 Rozpětí řízení

V rámci řízení existuje objektivní vztah mezi vedoucím a jeho podřízenými. **Rozpětí řízení** udává počet pracovníků, kteří jsou přímo podřízeni danému vedoucímu pracovníkovi. Každý vedoucí má pouze omezené množství pracovníků, které je schopen optimálně řídit, tento počet bývá označován jako **optimální rozpětí řízení** (Hálek, 2016).

Z důvodu omezeného rozpětí jsou vytvářeny **stupně řízení**, které mají umožnit efektivnější řízení uvnitř organizace. Pokud je v organizaci příliš mnoho stupňů řízení, mohou nastávat problémy, jakými mohou být zhoršení komunikace mezi jednotlivými úseky či zhoršení kontroly (Hálek, 2016).

Hálek (2016) řadí mezi hlavní faktory, které ovlivňují počet stupňů řízení, velikost podniku, charakter produkce, územní umístění a typ výroby. Pokud má organizace ve své hierarchii vysoký počet stupňů řízení a úzké rozpětí, pak se jedná o **vysokou (štíhlou) organizační strukturu**, naopak pokud má organizace malý počet stupňů řízení, jedná se o **plochou (širokou) organizační strukturu**.



Obr. 5 Plochá a strmá organizační struktura.

Zdroj: vlastní zpracování podle: Veber (2009, s. 226)

3.1.2 Vedení a motivace lidí

Tato kapitola se zabývá jednotlivými možnostmi, jak co nejlépe motivovat pracovníky k co nejlepším pracovním výkonům.

Veber (2009) poukazuje na současný trend decentralizace pravomocí a odpovědností v organizacích, tedy rozložení kompetencí mezi více jedinců a na nižší organizační úrovně. **Decentralizace** by měla pomoci k větší motivaci pracovníků, kteří pracují na nižších úrovních, zároveň umožňuje rozvoj jejich manažerských dovedností.

3.1.2.1 Motivace

Zaměstnavatel se snaží pomocí nejrůznějších **nástrojů** a **technik** docílit u svých pracovníků co nejlepších pracovních výkonů, osobního rozvoje a zároveň jejich spokojenosti. Příkladem těchto motivačních nástrojů a technik mohou být nejrůznější školení, využití kouče, změna pracovní náplně, přemístění na jiné pracovní místo či stínování, které umožňuje získávat zkušenosti od zkušenějších kolegů, delegování a práce v týmu. Pro usměrnění postojů a motivů zaměstnanců slouží motivační nástroje, kterými jsou **pochvala**, **kritika** a **zadávání vhodných úkolů** (Bělohlávek, 2016a).

Bělohlávek (2016b) poukazuje na fakt, že motivace zaměstnanců se časem mění. Pracovník, který při přijímacím řízením působí jako velice motivovaný, se může po čase začít chovat pohodlně a bez zájmu. Přesto, že na pracoviště přišel plný elánu a motivace, po bližším seznámením s pracovištěm jej toto nadšení opustilo. Důvodem mohou být **demotivující podmínky** v organizaci či **nestálost zaměstnance**.

Motivy se u každého pracovníka mohou lišit. Přesto, že mnoho vedoucích pracovníků se domnívá, že jedinou motivací pro dobré pracovní výsledky jsou peníze, není tomu tak. Pokud vedoucí ví, jaké motivy jsou dominantní pro daného pracovníka, přispívá to k efektivnějšímu řízení (Bělohlávek, 2008).

Mezi nejčastější motivy lidí Bělohlávek (2008) uvádí:

- **Peníze** – jsou největším motivem pro většinu lidí. Někteří jedinci jsou schopni pro peníze udělat téměř cokoli.
- **Osobní postavení** – s tímto motivem se často alespoň v malé míře setkáváme u vedoucích pracovníků. Jedinec s tímto motivem se snaží být úspěšný, aby dosáhl či si udržel své postavení.
- **Pracovní výsledky a výkon** – tato motivace je důležitá z hlediska firmy, protože jedinci, kteří mají svou práci rádi a usilují o to v ní vynikat, se stávají hnací silou firmy.
- **Přátelství** – pro některé jedince je dobrá a přátelská atmosféra na pracovišti stěžejní. Takovýto pracovník lpí více na přátelském kolektivu než na penězích či pracovních výsledcích.
- **Jistota** – některým jedincům nezáleží na vysokém pracovním ohodnocení či jejich postavení, požadují pouze jistotu.
- **Odbornost** – s tímto motivem se setkáváme u jedinců, kteří upřednostňují profesionální rozvoj. Tento pracovník se snaží excelovat ve své profesi.
- **Samostatnost** – někteří pracovníci nedokážou snést nadřízeného, který jim nařizuje, co a jak mají dělat. Rádi dělají věci po svém.
- **Tvořivost** – kreativní jedinec rád pracuje v takové společnosti, kde je mu umožněno tvořit a vymýšlet inovativní věci.

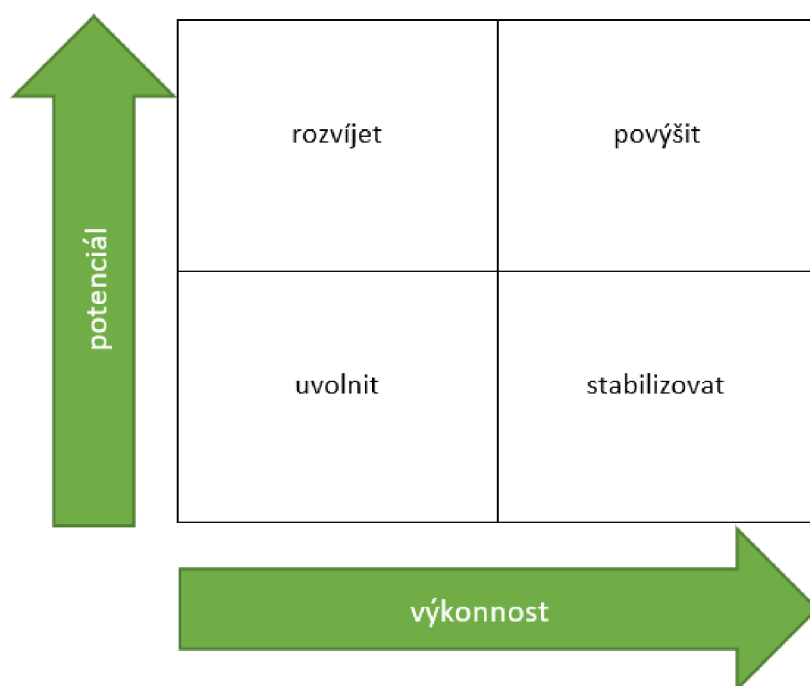
3.1.2.2 Nábor nových pracovníků a jejich stabilizace

Bělohlávek (2016b) uvádí 3 kroky, s jejichž pomocí je na dané místo dosazen správný člověk. Prvním, velice důležitým krokem, je **výběr**. Je dobré, aby byli osloveni i pracovníci v organizaci, ne pouze jedinci z vnějšího okolí, neboť to má pozitivní dopad na motivaci stávajících zaměstnanců. Druhým krokem je **rozmístování**, kdy se na základě silných a slabých stránek jedince určí, které místo by bylo pro takového jedince nejvhodnější. Posledním krokem je **rozvoj** pracovníků, který se soustředí na budoucnost pracovníků. Podle zjištěného potenciálu je plánován jejich kariérový, odborný i osobní růst.

Pokud je nutné obsadit co nejrychleji pracovní místo, je nutné se soustředit především na aktuální **kompetence** lidí. Kompetencí je chápána schopnost lidí provádět určitou činnost či okruh činností. V optimálním případě, při dlouhodobém plánování, by měla společnost mít připraveny jedince, jako personální zálohy na daná místa, a neměly by nastávat případy, kdy společnost hledá kandidáty na poslední chvíli. Vyhledávání takovýchto perspektivních pracovníků, jako náhradníků na důležitá pracoviště, mezi stávajícími zaměstnanci společnosti přispívá ke zvýšení motivace (Bělohlávek, 2016b).

Kromě kompetencí pracovníka, které zahrnují znalosti, dovednosti a postoje, je pro personální výběr důležitý i **potenciál**. Potenciál jedince je dán zčásti geneticky, je ovšem ovlivněn vnějšími vlivy, kterým byl za života vystaven. Hlavní rysy osobnosti jsou utvářeny během dospívání a po zbytek života se již příliš nemění. Do potenciálu jedince jsou řazeny jeho vlohy a osobnostní vlastnosti, které udávají, jaký daný jedinec je (Bělohlávek, 2016b).

Dle Bělohlávka (2016b) „*Pokud člověku schází pro danou kompetenci potenciál, nedosáhne požadované úrovně.*“



Obr. 6 Potenciál a kompetence.

Zdroj: vlastní zpracování podle: Bělohlávek (2016b, s. 13)

Mezi kompetencemi (výkonem) a potenciálem lze pozorovat 4 různé vztahy. Pokud jedinec nepodává výkon a nemá pro danou práci ani potenciál, je nejlepším řešením, aby tuto práci neprováděl. Pokud ovšem jedinec má potenciál pro danou práci, ovšem nepodává vhodný výkon, je třeba ho rozvíjet tak, aby tohoto výkonu dosáhl. Jedince, který podává ve své práci adekvátní výkon, nemá ovšem potenciál pro možný rozvoj, je třeba stabilizovat. Pokud jedinec dosahuje dobrého výkonu a má odpovídající potenciál, je třeba mu najít možnost pro další postup tak, aby zůstal i nadále motivovaný, mohl se realizovat. Pokud by takovému jedinci nebyly nabídnuty možnosti dalšího rozvoje, mohl by hrozit jeho odchod z organizace (Bělohlávek, 2016b).

3.1.2.3 Dopady způsobů vedení na ekonomickou situaci podniku

Pro společnost je důležité investovat do vzdělání a rozvoje zaměstnanců nejen proto, že investice do kreativních jedinců je důležitá pro další rozvoj společnosti, ale také proto, že díky rozvoji svých pracovníků dokáže společnost následně navýšit svůj zisk (Vojtovič, 2011).

Špatný způsob řízení, stejně jako nedostatečná motivace, může způsobovat odliv pracovníků pryč z organizace. V průzkumu, který uvádí Branham (2009), bylo zjištěno, že 80-90 % zaměstnanců opouští firmu v důsledku problémů se zaměstnavatelem či pracovním prostředím, ne v důsledku nedostatečného finančního ohodnocení, jak bývá často uváděno. **Náklad ztráty** jednoho pracovníka dosahuje **výše jednoho ročního platu**, který pobíral daný pracovník.

Předtím, než se pracovník rozhodne pro odchod ze společnosti, dochází často k jeho **odcizení**. U odcizených zaměstnanců se lze setkat s častými absencemi, minimální produktivitou či dokonce s prací, která je proti zájmům společnosti. Tito pracovníci se stávají hrozbou pro morálku, příjmy i společnost samotnou. Při kontaktu těchto odcizených pracovníků se zákazník může docházet k nepříjemným setkáním, které mohou mít za následek i ztrátu zákazníků (Branham, 2009).

Pokud je management společnosti schopen správně určit, z jakých příčin došlo k odcizení pracovníků, a dokáže na tyto příčiny najít řešení, které zvýší motivaci pracovníků, lze očekávat **snížení nákladů fluktuace** a také **zvýšení příjmů** společnosti (Branham, 2009).

3.1.2.4 Dopady změn v pracovním prostředí

Současná situace na trhu práce i rozvoj moderních technologií přináší změnu v požadavcích na pracovní místa. Manažeři musí neustále sledovat aktuální trendy v personálním managementu a potřeby svých podřízených, které mohou být v důsledku nesourodné skupiny pracovníků velmi odlišné (Vnoučková, 2013). Následující tabulka zobrazuje jednotlivé dopady, které mají jednotlivé změny na společnost.

Tabulka 1 Dopady změn v pracovním prostředí na společnost.

<i>Změny v pracovním pracovních okolností</i>	<i>Dopad na organizaci</i>
<i>Stárnutí pracovníků</i>	Nutnost učení a větší důraz na práci starších lidí

<i>Větší pracovní zátěž</i>	Zvýšení míry stresu a tlaku v práci; riziko vyhoření a zhoršení duševního zdraví; vliv pracovní zátěže na myšlení a chování
<i>Práce na dálku a vyšší míra použití moderních technologií</i>	Nutnost výběru vhodných pracovníků na práci z domu; vliv na morálku, pracovní výkon; nutný dohled nad pracovníky, kteří nejsou fyzicky přítomni
<i>Zvýšení počtu žen v tradičně mužské pozici</i>	„ženský“ způsob práce; nutnost odměn a karierních možností srovnatelných s muži
<i>Zvětšující se internacionalizace organizací a trhů</i>	Možnost práce v zahraničí; volba vhodného postupu v jednotlivých kulturách
<i>Zvyšující se vliv trhu práce; rovnost menšin a znevýhodněných skupin</i>	Více různorodosti na pracovišti; rozvoj postupů spravedlivého výběru

Zdroj: vlastní zpracování podle: Vnoučková (2013)

Organizace mají v dnešní době snahu oslovit nové potenciální zaměstnance nejen vysokým finančním ohodnocením, ale také možností dalšího rozvoje či karierního postupu. V rámci talent managementu – řízení talentů, v jednotlivých organizacích nabízejí trainee programy, které umožňují absolventům škol si poprvé vyzkoušet práci v daném prostředí. Někteří z těchto jedinců po skončení pokračují jako zaměstnanci společnosti a organizace si tak zajistí příliv nových talentovaných pracovníků (Kociánová, 2012).

S příchodem mladých pracovníků na trh práce se ukázala potřeba vytvoření **flexibilních** pracovních úvazků. Zatímco pro zaměstnance flexibilní pracovní úvazek znamená většinou možnost úpravy pracovní doby, pro zaměstnavatele mimo to slouží jako možnost rychlého nasazování, odvolání zaměstnance z pracovního místa, či možnost změny jejich práce (Kociánová, 2012).

3.2 Strategická analýza

V této kapitole jsou popsány nástroje, pomocí kterých bude provedena analýza společnosti Limes Litomyšl s.r.o. Zvolené nástroje by měly pomoci osvětlit aktuální situaci, ve které se právě společnost nachází. Na jejím základě je pak zvolena vhodná strategie.

3.2.1 Fluktuace

Tato kapitola se zabývá jednotlivými typy fluktuace a jejími výpočty. Jak ve své práci uvádí Vnoučková (2013), pojem fluktuace byl převzat z přírodních věd i do oblasti managementu lidských zdrojů. Fluktuace je zde chápána nejen jako **odchod z organizace**, ať již v důsledku stáří či smrti, nebo se záměrem nástupu do jiné organizace, ale také i jako **změna pracovní pozice**. Často bývá chápána pouze jako negativní, protože schopní pracovníci mohou s sebou odnášet i důležité know-how společnosti ke konkurenci. Nutno dodat, že odchody a nutné nahrazení stojí společnosti čas a peníze. Na druhou stranu ale fluktuace přispívá organizaci tím, že přináší často nový pohled na věc od nových pracovníků a může přispět i k omlazení kolektivu, který tímto může získat novou krev.

Vnoučková (2013) rozděluje fluktuaci na 3 různé typy:

Přirozená fluktuace je taková fluktuace, u které je příčinou odchodu z organizace odchod do důchodu, úmrtí zaměstnance či ukončení práce ze zdravotních důvodů (Vnoučková, 2013).

Fluktuace ven z organizace je ta, která je způsobena opuštěním organizace s úmyslem nastoupit do organizace jiné. Tento odchod je iniciován výpovědí, která může být ze strany zaměstnance i zaměstnavatele (Vnoučková, 2013).

Fluktuace v rámci organizace je fluktuací, kdy zaměstnanec neopouští společnost, mění pouze svou pracovní pozici. Děje se tak např. v důsledku povýšení (Vnoučková, 2013).

Příčin fluktuace může být mnoho, daly by se ale obecně popsat jako „*nesoulad s vnitřní motivací*“ (Vnoučková, 2013). Vnoučková (2013) uvádí jako nejčastější případ odchodu z organizace **nedostatečnou možnost seberovoje** a

nevyhovující vztahy mezi pracovníky. Mezi další příčiny řadí nedostatečné platové ohodnocení, nespokojenost s dosavadním vývojem vlastní kariéry či možnost získání vyšší pracovní pozice v jiné organizaci. Uvádí ovšem, že případnou fluktuaci lze ovlivnit již při přijímání zaměstnance. Časný odchod lze očekávat v případě, kdy nově příchozí pracovník nezapadá do kolektivu ve společnosti, nebo pokud byl špatně informován o pracovní pozici a má jiná očekávání.

U fluktuace není určena přesná hodnota, která určuje, nakolik je fluktuace škodlivá pro společnost. Tato hranice závisí především na trhu práce. Pokud se jedná o společnost, ve které není těžké ani časově náročné najít a vyškolit nové zaměstnance, lze tolerovat i vysokou fluktuaci, která ovšem negativně neovlivňuje kvalitu poskytnutých služeb. V případě, kdy je pro organizaci časově náročné i peněžně drahé vyškolit nové zaměstnance, je třeba věnovat dostatečnou pozornost míře fluktuace. Vysoká fluktuace má v takovémto případě negativní dopad na fungování organizace (Vnoučková, 2013).

3.2.1.1 Míra fluktuace

„Fluktuaci lze sledovat za různě zvolená období, dle pracovní funkce, dle středisek organizace atd.“ (Vnoučková, 2013).

Optimální míra fluktuace dle Vnoučkové (2013) by se měla pohybovat okolo **5–10 %**. V některých společnostech může míra fluktuace nabývat mnohem vyšších hodnot a nemusí se jednat o varovný faktor. Je to čistě **individuální**.

Vnoučková (2013) poukazuje na rozdílnost náhledů na výpočet fluktuace. Rozdílné pohledy tří různých autorů na výpočet přináší několik různých vzorců, přičemž se jedná o vzorce velmi analogické. Pro využití tohoto výpočtu v praxi doporučuje autorka použití více nabízených možností, protože každý vzorec nabízí jiné hodnoty. Srovnáním vypočtených hodnot lze vyvodit objektivnější závěry.

Ertl do svého výpočtu fluktuace nezahrnuje odchody z organizace, které jsou z důvodu starobního či invalidního důchodu, mateřské dovolené nebo ze zdravotních důvodů. Do výpočtu by se podle něj neměly zahrnovat ani vynucené odchody či odchod z důvodu výkonu veřejné funkce (Vnoučková, 2013).

$$\text{Míra fluktuace} = \frac{\text{celk. počet rozvázaných prac. poměrů v daném období}}{\text{průměrný počet zaměstnanců v daném období}} * 100$$

Do fluktuace je ale naopak nutné podle společnosti CIPD zařadit i ty zaměstnance, kteří z organizace odešli nedobrovolně, tedy dostali výpověď, či v důsledku organizačního snížení počtu zaměstnanců. Z takto získané hrubé fluktuace lze pak následně vypočítat i fluktuaci dobrovolnou (Vnoučková, 2013).

$$\text{Míra fluktuace} = \frac{\text{celk. počet zaměstnanců, kteří odešli za 1 rok}}{\text{průměrný počet zaměstnanců za 1 rok}} * 100$$

Dle Reiße je třeba získané údaje o fluktuaci porovnávat i s dalšími organizacemi, popřípadě konkurenty, či přímo v rámci celé ekonomiky země (Vnoučková, 2013).

$$\text{Míra fluktuace} = \frac{\text{počet odchodů za období}}{\text{průměrný počet zaměstnanců}} * 100$$

$$\text{Míra fluktuace} = \frac{\text{počet odchodů za období}}{\text{počet zaměstnanců na poč. období + příchozí}} * 100$$

3.2.1.2 Index stability

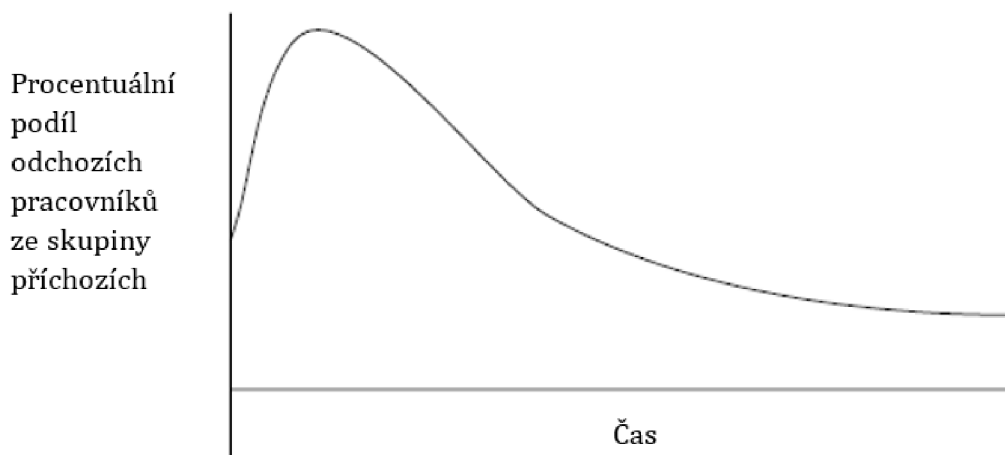
Index stability popisuje tendence dlouhodobých zaměstnanců i nadále zůstat ve firmě (Armstrong, 2020). Vnoučková (2013) uvádí způsob výpočtu pro index stability, který někdy bývá označován jako míra stability:

$$\text{index stability} = \frac{\text{celk. počet zaměstnanců zaměstnaných u org. alespoň 1 rok}}{\text{celk. počet zaměstnanců zaměstnaných u org. před rokem}} * 100$$

3.2.1.3 Míra přežití

Míra přežití je analytická metoda, která slouží k procentuálnímu vyjádření zaměstnanců, kteří do společnosti nastoupili v daném časovém intervalu a stále jsou ve společnosti po určitém časovém období zaměstnání (Armstrong, 2020). To lze vyjádřit v následujícím vzorci:

$$\text{Míra přežití} = \frac{\text{počet pracovníků stále zaměstnaných po daném časovém úseku}}{\text{počet přijatých pracovníků v daném období}} * 100$$



Obr. 7 Křivka přežití.

Zdroj: upraveno podle: Armstrong (2006, s. 378)

Míru přežití lze popsat i pomocí tzv. „křivky přežití“, která reflektuje dané výpočty, tedy pracovníky, jako procento z celkově příchozích, závislých na časovém úseku. Na obrázku (Obr. 7) lze vidět, že křivka popisující riziko potencionálního odchodu zaměstnance je nižší s přibývajícím časem. Největší množství pracovníků odchází ze společnosti nedlouho po nástupu do zaměstnání (Armstrong, 2020).

3.2.2 SWOT analýza

SWOT analýza si klade za cíl identifikovat, nakolik je strategie firmy schopná se vypořádat se změnami, které nastávají v jejím prostředí. Činí tak za pomoci analýzy silných a slabých stránek, které se nachází ve vnitřním prostředí firmy, a analýzy příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího prostředí (Jakubíková, 2008).

Název této analýzy je akronymem anglických názvů jednotlivých faktorů této analýzy (Leigh, 2009)

- **Silné stránky (Strengths)** – popisuje silné stránky společnosti
- **Slabé stránky (Weaknesses)**- popisuje slabé stránky společnosti
- **Příležitosti (Opportunities)** – popisuje potenciální příležitosti společnosti
- **Hrozby (Threats)** – popisuje potenciální hrozby pro společnost

Smyslem analýzy je ukázat příčiny dosažených výsledků. Na základě získaných faktorů je třeba rozhodnout, jaké kroky je třeba do budoucna podniknout a jakou zvolit strategii (Leigh, 2009).

4 Praktická část

Tato část bakalářské práce blíže představuje společnost Limes Litomyšl s.r.o., její historii, vývoj i současnost. V rámci praktické části proběhla analýza zaměstnanců a společnosti samotné. Bylo postupováno dle stanovených metodik a cílů práce.

4.1 Charakteristika společnosti

4.1.1 Představení firmy

Společnost LIMES Litomyšl s.r.o. je českou firmou s více jak třicetiletou tradicí. Její produkty se u zákazníků těší velké oblibě a její skleníky stojí v České republice téměř **v každé obci**. Firma se zabývá především výrobou vysoce kvalitních produktů z plechu, které jsou určeny primárně pro zahrady a zahradníky. Jejich výrobky tvoří kvalitnější alternativu k levným skleníkům dovážených z asijských zemí, které mají velmi malou životnost.

Společnost je držitelem certifikátu nejvyšší důvěryhodnosti **AAA** Hodnocení od společnosti BISNODE Česká republika. Jak je uvedeno na stránkách <https://limes.cz/o-firme> „*Certifikát potvrzuje, že jeho držitelé přínosně nakládají se svými vstupy a efektivně je mění na kvalitní výrobky či služby.*“ Dále je společnost od roku 2009 držitelem certifikátu **ČESKÝ VÝROBEK** či certifikátu dle normy ČSN EN ISO 9001:2016.

Za pomoci zahraničních obchodníků expandovala firma už ve svých počátcích i na zahraniční trh. Své produkty vyváží po celé střední Evropě, nejvíce však na Slovensko a do německy mluvících zemí. V minulých letech začala dovážet své skleníky i do severských zemí, nejvíce však do **Švédska**. Kromě malých obchodníků a firem, kteří v zahraničí nabízejí její produkty, spolupracuje společnost i s velkými obchodními řetězci. V minulosti se jednalo například o Globus, v dnešní době však Hornbach či Bauhaus.

4.1.1.1 Produkty

Od svého vzniku se firma primárně soustředila na výrobu nejrůznějších produktů z plechu. V průběhu let neustále rozšiřovala svoji stálou nabídku, kterou mohou zákazníci najít i na webových stránkách www.limes.cz. Mezi jejich nejprodávanější produkty patří skleníky, kompostéry či pařeniště.

Skleníky

Mezi nejoblíbenější typ produktu dozajista patří skleníky. Ty jsou vyráběny z **žárově zinkové oceli**. Pevnostní analýza konstrukce skleníků, kterou si společnost nechala zpracovat, ukazuje, že konstrukce je schopna odolat tlaku větru v rovné krajině, který odpovídá **120 km/h**. Dále také, že snese zatížení sněhem, které odpovídá **IV. sněhové oblasti**. Skleníky se vyrábí ve 3 různých řadách a nejrůznějších velikostech. Všechny skleníky lze prodloužit pomocí rozšiřovacích modulů.

Skleníky **HOBBY** jsou ekonomickým typem skleníků, které jsou nabízeny ve 2 základních velikostech, pomocí rozšiřovacích modulů je lze prodloužit. Tento typ skleníků patří mezi základní a nejjednodušší, jedná se také o nejmenší velikosti, které firma vyrábí.

Druhou řadou skleníků je řada **VARIANT**. Skleníky z této řady začala firma vyrábět už ve svých počátcích. Postupem času přidávala nové typy, které se lišily svou šířkou či množstvím dveří. V dnešní době nabízí v této řadě 6 různých modelů. Tento typ skleníku nabízí nejlepší poměr mezi cenou a výkonem.

Třetí řadou skleníků, které firma začala nabízet až od roku 2010 jsou skleníky typu **PRIMUS**. Jedná se o vylepšené skleníky typu VARIANT, které jsou již v základu lakované, obsahují lamelová okna, či dělené dveře. Tyto skleníky jsou na první pohled nejvíce reprezentativní, proto jsou voleny těmi zákazníky, kteří chtějí mít svůj skleník na zahradě nejen na pěstování, ale i na okrasu.

U všech skleníků si zákazníci mohou navolit, jakou výplň by chtěli. Tedy zda preferují klasické skleníkové sklo, polykarbonát či čiré sklo.

Další produkty

Mezi další zákaznicky oblíbené produkty patří například kompostéry, pařeniště, vysoké záhony či kaskádové záhony. Od roku 2004 společnost nabízí i vodní gril, ve kterém si lze maso ugrilovat za pomoci vodní páry. Kromě těchto hlavních výrobků nabízí firma i několik dalších doplňků, které mohou zákazníci ocenit.

4.1.2 Historický vývoj firmy

Pád komunistického režimu 17. listopadu 1989 nastolil v tehdejším Československu nový řád a umožnil řadu věcí, které by před tímto dnem byly nemyslitelné. Svoboda, která touto událostí započala, umožnila vznik mnoha firem a společností. V předcházejícím režimu neměli lidé téměř žádné možnosti soukromého podnikání, proto se porevoluční léta nesla v duchu vznikajících firem. Mnoho z nich ale nemělo dlouhého trvání. Příčinou byl hlavně nedostatek zkušeností a nepřítomnost tradic, na které by bylo možné navázat.

4.1.2.1 Založení firmy a její začátky

Na počátku vzniku společnosti stálo šest společníků – Ing. Josef Šnajdr, Oldřich Nádvorník, Jaromír Jireček, Ing. Jan Kolčava, Ing. Zdeněk Bednář a František Kladiva. Tito pánové dne 15.8.1991 podepsali společenskou smlouvu o založení společnosti LIMES spol. s.r.o. se sídlem v Dolním Újezdě. Následně byla společnost zapsána do obchodního rejstříku.

Ředitelem společnosti a prvním jednatelem se stal Ing. Josef Šnajdr, zástupcem ředitele a druhým jednatelem pak František Kladiva. Oba tyto funkce zastávali do roku 1993. K 30.9.1992 ukončili svou činnost 2 z 6 společníků – Ing. Zdeněk Bednář a Jaromír Jireček.

V průběhu svého fungování se firma několikrát stěhovala. Část výroby se v roce 1992 přesunula do prostor bývalé STS. Koncem roku 1993 přenesla společnost své sídlo z Dolního Újezdu do sousední Litomyšle. Druhá část výroby od tohoto roku působila v pronajatých prostorách v nedaleké vesnici. Od toho roku jsou také všichni společníci **rovnocennými jednatelem** společnosti. V roce 1993 ukončila

společnost pronájem prostor bývalého STS a přesunula tuto část výroby do Litomyšle.

Prvním krokem k výsledné podobě areálu firmy, jak je ho možné vidět dnes, byl **nákup dílny** bývalých obecních služeb v roce 1995 v nedalekých Němčicích. Společnost tuto nemovitost koupila od obce, v té době však ještě bez přilehlého areálu. Do této budovy se přesunul jeden z výrobních úseků.

V roce 1998 byla realizována přestavba výrobní haly v Němčicích, v rámci které proběhla výstavba sociálního zázemí uvnitř samotné haly. Během roku 2000 proběhla v areálu v Němčicích **stavba starší demontované haly**, která měla sloužit k uskladnění materiálu. V roce **2002** z firmy **odešel jeden ze společníků** – Ing. Josef Šnajdr. Od tohoto momentu až do současnosti má firma pouze **3 společníky**.



Obr. 8 Hala v Němčicích.
Zdroj: Limes Litomyšl s.r.o.

4.1.2.2 Přesídlení firmy do areálu v Němčicích

Roku 2004 došlo k rozšíření areálu v Němčicích, kdy k existující výrobní hale byla přistavena **nová výrobní hala**, do které se přestěhovala zbylá část výroby z Litomyšle. V letech 2004 a 2005 navázala dlouhodobou spolupráci s obchodními

řetězci Globus a Hornbach nejprve v Česku, později i v zahraničí. V roce 2007 došlo k **výstavbě nové haly**, která měla sloužit jako sklad a současně i jako balírna skla.

Spolu se zvětšováním firmy a větším množstvím nabízeného sortimentu se firma rozhodla přejít na jiný informační systém, který by lépe vyhovoval jejím nově vznikajícím potřebám. Systém WinFAS pokryl svými moduly požadavky, které se týkaly především vedení účetnictví, skladu a výroby.

K 22.9.2010 došlo ke změně názvu i sídla společnosti. Společnost změnila svůj dosavadní název LIMES spol. s.r.o. na **LIMES Litomyšl s.r.o.** a přestěhovala se na novou adresu – Němčice 160, do areálu, ve kterém tou dobou již fungovaly její výrobní haly. V tomto areálu byly postaveny nové prostory pro kanceláře a sklad expedice. Přesun do nových prostor probíhal v průběhu roku 2010.

V témže roce se firma poprvé účastnila mezinárodní výstavy Spoga+Gafa, která se každoročně koná v německém Kolíně nad Rýnem. Společnost se několikrát účastnila této výstavy v průběhu následujících 10 let, často s podporou dotačních programů pro podporu podnikání. Na této výstavě získávala cenné kontakty pro svůj další rozvoj.

V roce 2011 firma oslavila 20 let od svého vzniku. Dalším důležitým milníkem byl rok 2016, kdy se podařilo navázat dlouhodobou spolupráci se Švédskou společností Växbutiken. To umožnilo firmě dosavadní střeoevropskou působnost rozšířit i o region skandinávských zemí. V témže roce společnost začala stavět další novou skladovou halu.

Na přelomu roku 2017/2018 došlo ke **změně ve vedení firmy**, kdy ke konci roku jeden ze 3 společníků – Oldřich Nádvorník, odešel do důchodu. Na jeho místo nastupuje jeho syn Leoš Nádvorník, který se od 1.1.2018 stává jedním z jednatelů firmy, v červenci téhož roku i společníkem. V průběhu roku se v areálu firmy postavily **2 plachtové skladové haly** pro uložení materiálu a nabalených beden se sklem.

V posledních 2 letech se uskutečnila **přestavba staré plechové haly**, která sloužila k uskladnění materiálu, na skladovou a výrobní halu. Společnost tak získala

další výrobní prostory a velmi potřebné skladové zázemí. Do nové haly se přesunulo řezání a balení skla a do uvolněných prostor bylo rozšířeno balení konstrukcí. V posledních letech společnost investovala do nových technologií, které by měly přinést především **zlepšení produktivity práce**. V letech 2014 a 2015 to byly dva CNC ohraňovací lisy, 2016 byl zakoupen počítačem řízený řezací stůl na sklo. V roce 2018 společnost zakoupila fiberlaser a v roce 2021 válcovací profilovací linku na výrobu nejfrekventovanějších profilů. Především poslední dva zmíněné stroje jsou schopny ušetřit několik pracovních sil.



Obr. 9 Současná podoba areálu společnosti.

Zdroj: Limes Litomyšl s.r.o.

4.2 Řízení a organizace firmy

Na řízení společnost Limes Litomyšl s.r.o. se podílejí 3 ředitelé. Každý z těchto ředitelů spravuje jeden úsek. V této firmě lze nalézt pouze tři úseky, které jsou dále členěny na jednotlivá pracoviště. Těmito úseky jsou výrobní, obchodní a ekonomicko-správní úsek. Ředitelé jednotlivých úseků mezi sebou komunikují o cílech firmy a řídí své úseky tak, aby těchto cílů bylo co nejnáze a nejrychleji docíleno.

4.2.1 Řízení firmy v průběhu fungování

Za dobu svého fungování docházelo ve společnosti ke změnám v řízení jednotlivých úseků. V době, kdy měla společnost 4 jednatele, dva z nich řídili dva výrobní úseky, které se nacházely na dvou místech. Třetí jednatel vedl ekonomický úsek a čtvrtý dopravu a správní úsek, do kterého patřil i obchodní úsek. Po odchodu čtvrtého společníka a jednatele v roce 2002 došlo k **přerozdělení pracovišť**. Jednatel, který měl do té doby na starosti ekonomický úsek, se stal ředitelem obchodního úseku díky své znalosti cizího jazyka, který byl žádoucí pro navázání nové spolupráce v zahraničí. Jednatel, který řídil jeden z výrobních úseků se stal místo něj ředitelem ekonomického a správního úseku. Třetí jednatel se pak stal ředitelem obou výrobních úseků.

Takovéto rozdělení úseků mezi jednately ve firmě zůstalo až do roku 2013. V tomto roce došlo k opětovné výměně úseků mezi ředitelem obchodního a ředitelem ekonomicky-správního úseku. Společnost přijímá nové pracovníky, jejichž pracovní náplní je přímo komunikace se zahraničními partnery. Není tedy již kladen důraz na to, aby vedoucím obchodního úseku byl ten jednatel, který umí cizí jazyk. K další změně ve vedení došlo ve roce 2018, kdy jeden ze společníků a jednatelů, konkrétně ředitel výrobního úseku, odešel do důchodu a na jeho místo nastoupil jeho syn.

Další změna v řízení jednotlivých úseků nastane na přelomu let 2022/2023, kdy dojde k odchodu do důchodu dalšího z jednatelů společnosti. V důsledku toho je očekávaná **nová změna ve vedení** některých firemních úseků.

Jednotlivé úseky jsou řízeny vždy podle uvážení ředitele daného úseku. Ten se snaží delegovat a organizovat práci tak, aby bylo docíleno cílů stanovených valnou hromadou.

Ředitelé společnosti se snaží využívat nejrůznější motivační nástroje, s jejichž pomocí získají od svých podřízených co nejlepší výkon a výsledky. Jedním z těchto motivačních nástrojů jsou **prémie**, které dostávají zaměstnanci na základě

objemu tržeb a zisku za daný časový úsek. Dále je zde snaha ze strany společnosti umožnit pracovníkům další osobní růst a vzdělání. Pracovníci mohou jezdit na nejrůznější **školení**, kde získávají nové znalosti i cenné zkušenosti.

4.2.2 Řízení výrobního úseku

Výrobní ředitel, který má na starosti výrobní úsek, řídí vedoucího provozu. Vedoucí provozu pak deleguje práci s pomocí mistrů jednotlivých pracovišť.

V době, kdy neměla společnost svoji nynější provozovnu, byla výroba rozdělena na dva provozy a každý se nacházel na jiném místě. Každý tento úsek byl veden jedním vedoucím provozu, který zajišťoval řízení výroby na svém úseku prostřednictvím mistrů jednotlivých pracovišť.

V důsledku koronavirové epidemie a následného nárůstu objednávek společnost přistoupila na využití klíčových strojů na dvě směny – ranní a odpolední, aby omezila i případnou odstávku z důvodu karantény celého výrobního úseku. Zvýšila se tím efektivita a produktivita práce.

4.2.3 Řízení obchodního úseku

Do obchodního úseku ve společnosti Limes patří tzv. *Obchodní oddělení*, které řeší komunikaci se zahraničními partnery a dále pak také komunikaci s tuzemskými obchodními partnery i konečnými zákazníky, kteří mají zájem o produkty firmy. Dále sem patří *Prodej*, který má za úkol expedování jednotlivých objednávek v rámci České republiky i zahraničí.

V začátcích byl tento úsek spravován pouze dvěma pracovníky, jedním z nich byl jeden z jednatelů, který řešil komunikaci se zahraničními i tuzemskými partnery. Druhý pracovník měl na starosti komunikaci s tuzemskými koncovými zákazníky. S postupným růstem společnosti bylo třeba toto rozdělení práce změnit a rozdělit mezi více pracovníků, zaměřených na dílčí úkoly. Aby bylo možné oslovit nové trhy, došlo k rozdělení zahraničního obchodu mezi dva referenty dle anglicky a německy mluvících zákazníků.

V současné době řídí celý tento obchodní úsek jeden z jednatelů společnosti. Vzhledem k tomu, že se ke konci roku 2022 připravuje jeho odchod do důchodu a

zůstanou pouze dva společníci (jednatelé), tak se již nyní zapracovávají samostatní vedoucí těchto dvou oddělení. Ti budou podřízeni přímo jednatelům.

Koronavirová krize s množstvím karantén ukázala potřebu společnosti investovat do chytrých technologií, které umožní pracovníkům práci i na dálku. Dále také nutnost investovat více do zabezpečení, které se pojí se zapojením více chytrých technologií.

4.2.4 Řízení ekonomického úseku

Ekonomický úsek je ve společnosti Limes nejmenším úsekem. Kromě ředitele ekonomického a správního úseku – finančního ředitele, obsahuje pouze 2 další zaměstnance, kterými je hlavní účetní a mzdová účetní. V průběhu let došlo v tomto úseku pouze k minimálním změnám.

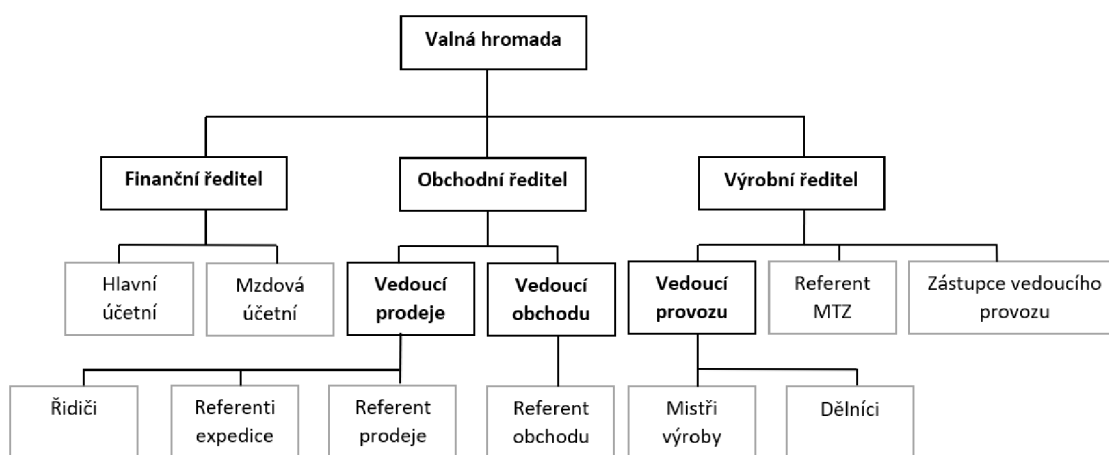
4.2.5 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti Limes Litomyšl s.r.o. vyobrazená na obrázku 10 ukazuje snahu společnosti rozdělit jednotlivé úseky na základě jejich pravomocí a náplní práce. V této společnosti má každý pracovník daného jedince, který je jeho nadřízeným, a nedochází ke konfliktům, kdy dva vedoucí pracovníci jsou nadřízenými jednoho pracovníka. Díky tomuto rozložení má každý pracovník jasně dané povinnosti od svého nadřízeného.

Na obrázku jsou jednotlivé vedoucí pozice zobrazeny výraznější barvou, aby bylo odlišeno, kteří pracovníci mají ve své náplni práce řízení dalších jedinců. V čele této hierarchie společnosti stojí valná hromada, která jakožto nejvyšší orgán společnosti rozhoduje o důležitých záležitostech. Na základě jejich rozhodnutí jsou podnikány kroky jednotlivých ředitelů, kteří delegují práci mezi své podřízené.

Ve svých začátcích měla společnost přímé řízení, kdy jednotliví ředitelé řídili všechny ostatní pracovníky svých úseků. S postupným rozvojem společnosti se ovšem ukázala nutnost větší decentralizace pravomocí. Tato decentralizace nastala v oblasti obchodního úseku, kde došlo k navýšení pozic, a tedy i k navýšení množství pracovníků, které má obchodní ředitel řídit. V důsledku toho byla část pravomocí

přesunuta mezi dva vedoucí, kteří mají na starost jednotlivá oddělení. Navýšení stupňů řízení by mělo společnosti napomoci k efektivnějšímu řízení uvnitř společnosti. **Nízký stupeň řízení**, který tato společnost má, je dán především její velikostí, kdy ve společnosti pracuje pouze 36 zaměstnanců. V současné době je podoba organizační struktury nejbližší **liniové struktuře** organizace. Jedná se o **širokou organizační strukturu**.



Obr. 10 Struktura řízení společnosti Limes Litomyšl s.r.o.

Zdroj: Vlastní zpracování

Valná hromada – Nejvyšším orgánem společnosti Limes Litomyšl s.r.o. je valná hromada. Jejími členy jsou spolumajitelé společnosti, kteří řeší otázky dalšího směřování společnosti. Situace je o to jednodušší, neboť všichni 3 jednatele jsou zároveň spolumajiteli společnosti.

Finanční ředitel – Finanční ředitel má na starosti řízení a kontrolu ekonomického úseku – pracovníků, kteří zde pracují. Jedná se konkrétně o hlavní účetní a mzdovou účetní. Náplní jeho práce je mimo jiné zajišťování chodu informačního systému, komunikace s bankami a dalšími státními institucemi, zajišťování dotací, zajišťování stavebních povolení či jednání s úřady. Spolu s ostatními řediteli naplňuje směřování společnosti.

Obchodní ředitel – Obchodní ředitel má od začátku roku 2022 nově na starosti řízení dvou vedoucích, kteří jsou mu přímo podřízeni, vedoucího prodeje a vedoucí obchodu. Mezi tyto podřízené pracovníky byly rozděleny některé jeho dosavadní

povinnosti tak, aby nedošlo v blízké budoucnosti, až odejde do důchodu, k problémům v řízení.

Náplní práce obchodního ředitele je koncepce řízení obchodního oddělení a marketingu.

Výrobní ředitel – Náplní práce výrobního ředitele je řízení celého výrobního úseku prostřednictvím vedoucího provozu a referenta MTZ

Hlavní účetní – Náplní práce tohoto pracovníka je vedení podvojného účetnictví společnosti. V rámci této činnosti zpracovává faktury, bankovní platby, část skladové evidence. Zodpovídá se přímo finančnímu řediteli.

Mzdová účetní – Tento pracovník má ve své náplni práce mzdovou agendu. Mimo jiné má tento pracovník na starost fakturaci a zpracovává část skladové evidence. Zodpovídá se finančnímu řediteli.

Vedoucí prodeje – Vedoucí prodeje zodpovídá za řízení pracovníků prodejního úseku – referenta prodeje a referentů expedice. Do jeho pracovní náplně spadá zajišťování přepravy výrobků a všechny činnosti spojené se správným fungováním expedice. Zodpovídá se obchodnímu řediteli.

Vedoucí obchodu – Vedoucí obchodu zodpovídá za obchodní oddělení. Řídí obchodního referenta. Do její pracovní náplně patří mimo jiné komunikace se zahraničními partnery a novými potenciálními obchodníky. Zodpovídá se obchodnímu řediteli.

Vedoucí provozu – Pracovní náplní vedoucího provozu je řízení pracovníků ve výrobě a vytváření plánů výroby, případně plánování kooperace. Zodpovídá se výrobnímu řediteli.

Zástupce vedoucího provozu – Zástupce vedoucího provozu má na starost především technologické postupy ve výrobě. V případě nepřítomnosti zastupuje vedoucího provozu. Zodpovídá se výrobnímu řediteli.

Referent MTZ – Tento zaměstnanec zajišťuje nákup potřebného materiálu, zajišťuje dodavatelské služby a vede skladovou evidenci. Je podřízen přímo výrobnímu řediteli.

Referenti expedice – Náplní práce těchto pracovníků je příprava a balení expedovaných výrobků. Vedou prvotní skladovou evidenci. Zodpovídají se vedoucímu prodeje.

Referent prodeje – Tento pracovník má na starost příjem tuzemských objednávek, popřípadě jejich reklamace. Plánuje termíny expedice výrobků. Komunikuje s koncovými zákazníky a připravuje podklady pro další pracovníky. Zodpovídá se vedoucímu prodeje.

Referent obchodu – Náplní práce tohoto pracovníka je komunikace se zahraničními či tuzemskými obchodníky, příjem objednávek a příprava podkladů pro fakturaci zahraničních objednávek. Komunikuje s tuzemskými konečnými zákazníky – zájemci o výrobky. Zodpovídá se vedoucímu obchodu

Mistři výroby – Mistři výroby ve společnosti odpovídají za práci na svém úseku. Jsou současně i seřizovači výrobních strojů. Mají odbornou znalost daných technik. Zodpovídají se vedoucímu provozu

Dělníci – Náplň práce dělníků je dána podle pracoviště, na kterém pracují. Může se jednat o práci u stroje či balení skleníků. Zodpovídají se přímo vedoucímu provozu.

Řidiči – Tito pracovníci zajišťují dopravu výrobků konečným zákazníkům. Jsou podřízeni vedoucímu prodeje.

4.3 Dopady koronavirové epidemie na společnost

V letech 2020 a 2021 společnost pocítila výrazné změny vyvolané s největší pravděpodobností probíhající koronavirovou epidemií. Od začátku roku 2021 se na trhu začal objevovat nedostatek některých stěžejních surovin. V případě oceli došlo od počátku roku 2021 k výraznému, i více než **dvojnásobnému zvýšení cen**, ke kterému napomohl celosvětový nedostatek této komodity. Společnost pocítila podobnou skutečnost i u dováženého skla, ovšem v mnohem nižší míře. V důsledku zmíněného zdražení stěžejních komodit byla společnost nucena **postupně zvyšovat ceny** svých produktů.

V těchto letech taktéž společnost pocítila větší zájem o produkty společnosti, zaměřené na domácí pěstování plodin. Kromě současného trendu sledujícího zdravý

životní styl, kdy lidé touží po čerstvé zelenině, která není ošetřována zbytečnou chemií, a neustálého zdražování zeleniny a ovoce v prodejnách, mohla přispět ke **zvýšení poptávky** po produktech společnosti i koronavirová krize.

Neustálé lockdowny a karantény mohly zapříčinit změnu v pohledu na vlastní zahradu jakož na místo, kde člověk může svobodně chodit i bez ochrany dýchacích cest a kde si může dělat, co chce. Lidé z toho důvodu mají snahu využít prostor svého pozemku na maximum a snaží se z něj získat maximální možný užitek. K tomu právě mohou dopomoci produkty společnosti, které jsou určeny nejen pro zahrádkáře.

Jak již bylo zmíněno, společnost byla nucena **navýšit ceny** svých výrobků v důsledku nedostatku a zdražení vstupních komodit. Zároveň kvůli nedostatku materiálu a zvýšenému zájmu o výrobky musela společnost **prodloužit dodací lhůtu** z původních **2-4 týdnů** na **6 měsíců**. V letech 2020 a 2021 pocítila společnost nárůst objednávek o téměř **50 %** oproti roku 2019.

4.4 Analýza zaměstnanců

Tato část analýzy je zaměřena na zaměstnance společnosti, konkrétně na jejich rozložení ve společnosti. V rámci analýzy zaměstnanců byla použita data platná ke konci roku **2021**.

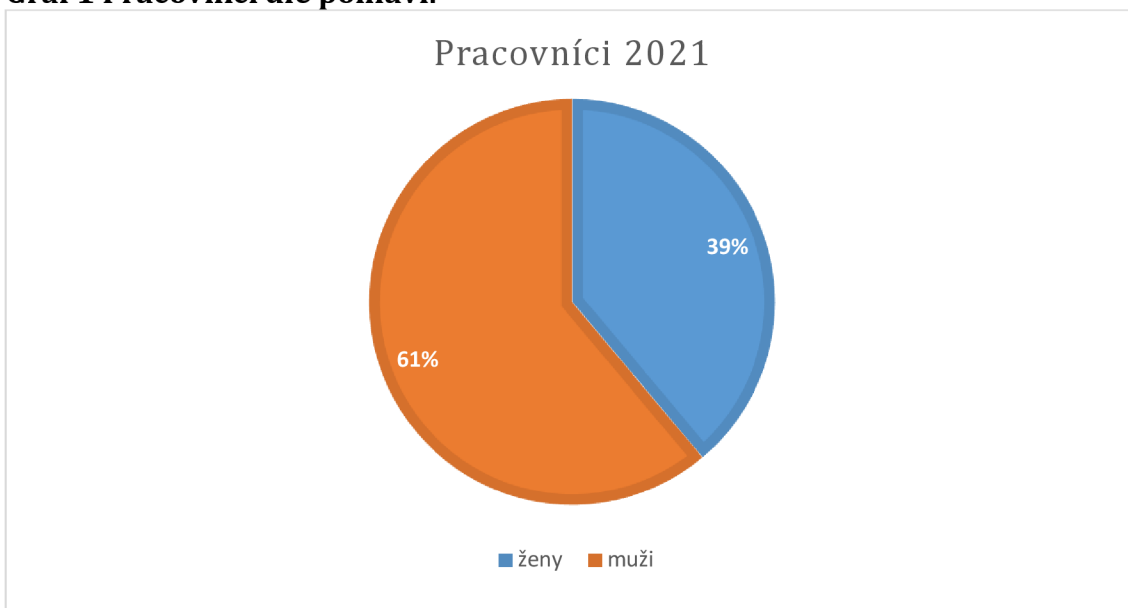
Tabulka 2 Počty zaměstnanců v letech 2020 a 2021.

	muži	ženy	celkem
2020	22	15	37
2021	22	14	36

Zdroj: vlastní zpracování

Jak uvádí tabulka, rozdíl v počtech zaměstnanců ke konci roků 2020 a 2021 jsou minimální. Celkově se v roce 2021 snížily oproti předcházejícímu roku o jednu ženskou pracovníci.

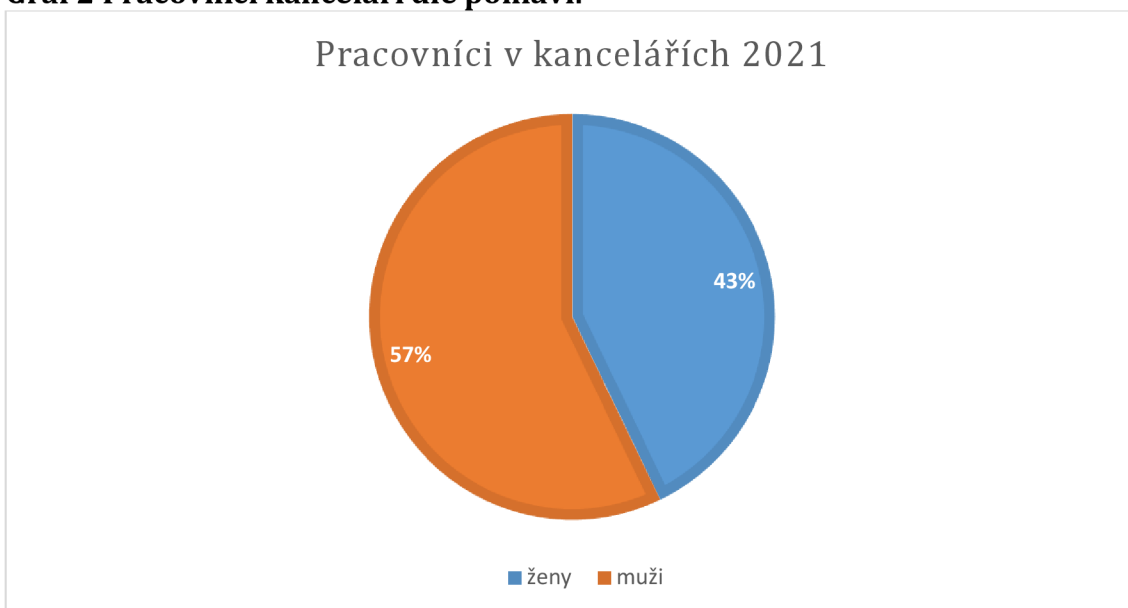
Graf 1 Pracovníci dle pohlaví.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 1 ukazuje, že v roce 2021 ve společnosti stále převažují mužští pracovníci, což je dáno především zaměřením společnosti. V roce 2021 bylo mužských pracovníků o 8 více než ženských pracovníků. Tento rozdíl ovšem není tak razantní, jak tomu může být v jiných společnostech. V tomto grafu není rozlišeno, kde daní pracovníci pracují.

Graf 2 Pracovníci kanceláří dle pohlaví.



Zdroj: vlastní zpracování

V případě administrativních pracovníků, kteří pracují v kancelářích (graf 2), se rozdíl mezi jednotlivými pohlavími snížil. Zatímco mužů je v kancelářích 8, žen je 6. Lze konstatovat, že se jedná o vyrovnané stavy. U administrativních pracovníků nejsou vyžadovány žádné fyzické nároky, výběr pracovníků je tak čistě na jejich schopnostech, zkušenostech a vzdělání.

Graf 3 Pracovníci ve výrobě dle pohlaví.

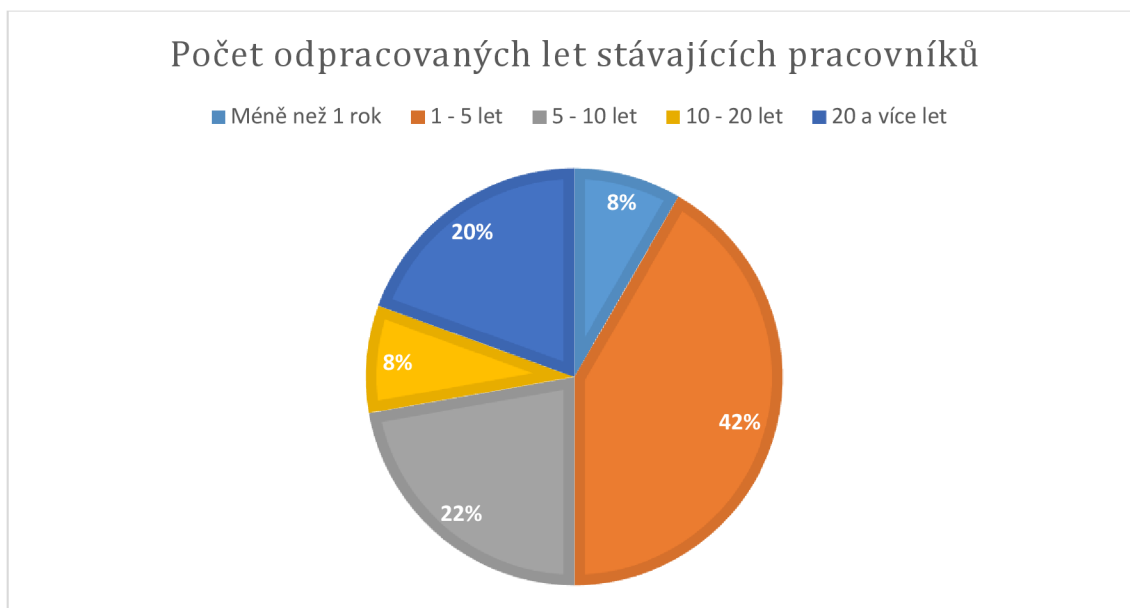


Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 3, který znázorňuje kolik pracovníků výrobního úseku jsou muži a kolik ženy, lze vyčíst převahu mužských pracovníků. Mužů pracujících ve výrobě je 17 zatímco žen pouhých 7. Jak již bylo zmíněno, je to dáno především zaměřením společnosti.

Práce s plechem a sklem je více **fyzicky náročná**, proto je určena spíše pro mužské pracovníky. Pro ženy je ve výrobním úseku určena práce, která není tolik fyzicky náročná. Jedná se především o balení drobných dílů, rozdělování součástek či práce u lisu. Dá se očekávat, že na pracovních pozicích, kde je vyžadována větší fyzická zdatnost, budou pracovat především mužští pracovníci. Společnost dbá na **rovnost mezi pohlavími**, týkající se finančního ohodnocení, pracuje-li vedle sebe muž i žena na stejné pracovní pozici.

Graf 4 Počet odpracovaných let stávajících pracovníků



Zdroj: vlastní zpracování

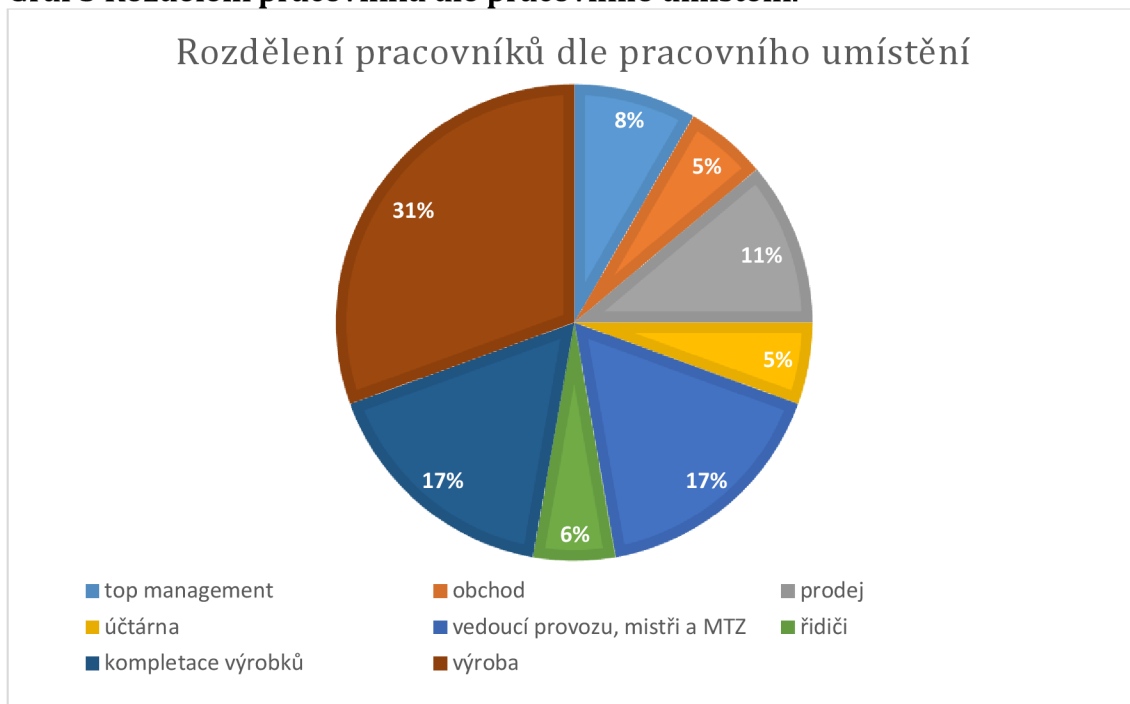
Graf 4 uvádí rozdělení pracovníků společnosti Limes Litomyšl s.r.o. na základě času, po který zde pracují. Největší procento zaměstnanců, konkrétně **42 %**, je ve společnosti zaměstnáno po dobu **1–5 let**. Naopak nejmenší procentuální zastoupení mají zaměstnanci, kteří do firmy nově nastoupili a nepracují zde více než jeden rok, a zaměstnanci, kteří pracují ve firmě v rozmezí 10–20 let. Zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti v rozmezí 5–10 let činí s 22 % druhou nejzastoupenější skupinu. O něco méně početná je skupina zaměstnanců, kteří ve společnosti pracují více než 20 let. Tato skupina čítá 20 % z celkového počtu pracovníků.

Zvolené časové úseky, do kterých byli pracovníci rozděleni na základě odpracovaných let, byly zvoleny tak, aby byly co nejlépe ukázány rozdíly v zastoupení jednotlivých skupin. První skupina zahrnuje pouze ty zaměstnance, kteří jsou u společnosti méně než rok, zatímco další dvě skupiny mají již větší časový úsek, který je ohraničen 5 a 10 lety. Poslední dvě zvolené skupiny mají časové rozpětí 10 let.

I přes nesouměrné rozložení jednotlivých kategorií lze jasně vidět, že největší procento pracovníků tvoří ti, kteří ve společnosti nepracují příliš dlouho. Pokud bychom sloučili skupinu pracovníků, kteří ve společnosti nepracují více než rok a skupinu těch, kteří zde pracují **1–5 let**, tvořila by tato sloučená skupina **polovinu**

všech pracovníků společnosti. Vyšší zastoupení skupiny pracovníků, pracujících ve společnosti více než 20 let, je dáno stále vysokým počtem pracovníků, kteří patří většinou do vedoucích pozic a jsou ve společnosti už od jejího začátku.

Graf 5 Rozdělení pracovníků dle pracovního umístění.



Zdroj: vlastní zpracování

V grafu 5 jsou znázorněna jednotlivá pracovní umístění pracovníků v rámci organizace. Největší část tvoří pracovníci výroby, jejichž pracovní náplň tvoří práce u jednotlivých strojů. O něco méně pracovníků pak má za úkol kompletaci výrobků, konkrétně 4 z nich kompletaci konstrukcí a 2 kompletaci skla pro daný výrobek. Stejný počet pracovníků pak je zařazen do oblasti vedoucí provozu, mistři a MTZ. Konkrétně jeden pracovník má na starosti v rámci své pracovní náplně zásobování.

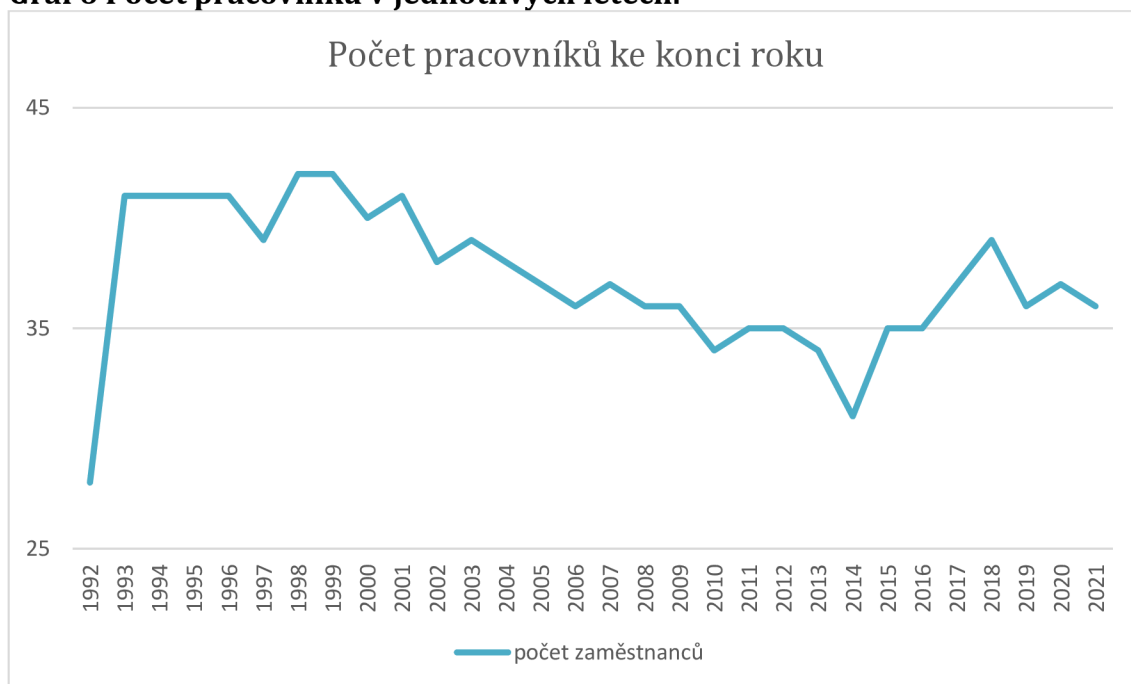
Mezi nejmenší pracovní celky patří účetárna, obchod a řidiči. Každý z těchto celků má pouze 2 pracovníky. Oblast prodeje je o něco větší a má 4 zaměstnance. Do oblasti Top managementu patří 3 společníci firmy. Jak z uvedeného grafu vyplývá, vedoucí jednotlivých celků nejsou zařazeni v daném úseku, který pod ně spadá, ale jsou zahrnuti do samostatné skupiny.

4.5 Fluktuační zaměstnanců společnosti Limes Litomyšl s.r.o.

V rámci analýzy společnosti byla analyzována i fluktuační ve společnosti Limes Litomyšl s.r.o. Při měření fluktuační byly použity výpočty pro měření **míry fluktuační, indexu stability a míry přežití**, které byly blíže popsány v kapitole 3.2.1 Fluktuační.

Fluktuační slouží jako ukazatel toho, jak v dané společnosti dochází k výměně zaměstnanců. Tedy jaké jsou rozdíly v množství nově příchozích a odchozích pracovníků společnosti

Graf 6 Počet pracovníků v jednotlivých letech.



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 6 lze vidět, jak se měnily počty zaměstnanců společnosti Limes Litomyšl v průběhu jejího fungování. První zaměstnanci do firmy nastoupili až v průběhu roku 1992. Od svého vzniku v roce 1991 až do této doby ve firmě fungovalo pouze 6 společníků.

Ze získaných dat si lze povšimnout, že v prvních dvou letech firma nabrala větší množství pracovníků. V roce 1992 byl velký příliv zaměstnanců dán tím, že si firma pronajala provozovnu bývalé STS, kterou musela převzít i se zaměstnanci.

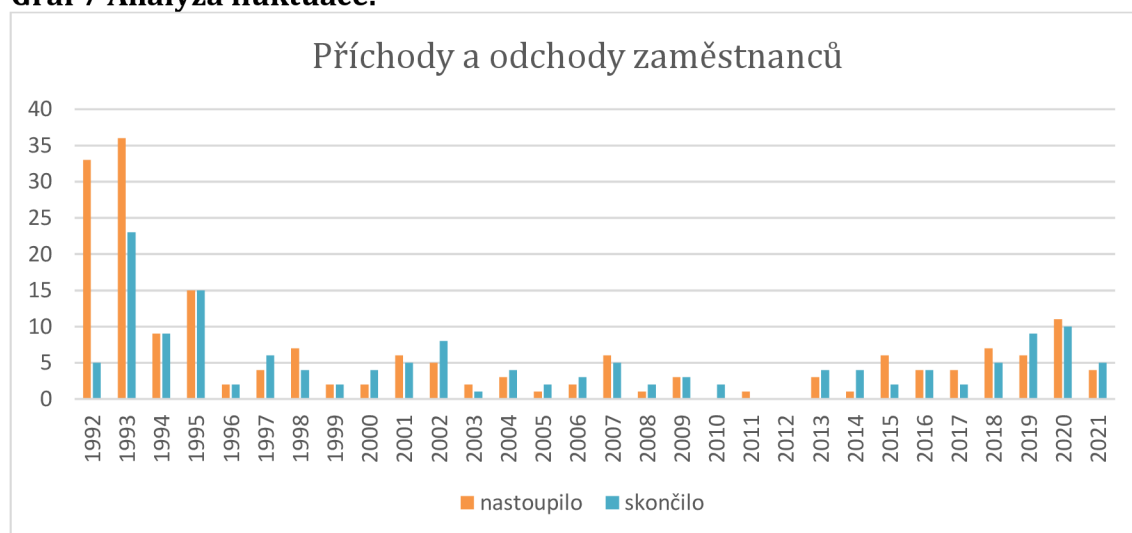
V následujícím roce došlo k ukončení tohoto pronájmu z důvodu velké neekonomičnosti a k pronájmu jiného areálu v jiné lokalitě. Ukončením pronájmu proto odešla i většina zaměstnanců pracujících v areálu bývalé STS. Část zaměstnanců přešla s firmou, ale většina pracovníků zůstala v původních prostorách pracovat u jiného zaměstnavatele, protože pro ně bylo nevýhodné dojíždění do jiného místa. V tom samém roce, kdy došlo k ukončení pronájmu STS, došlo i k pronájmu další budovy určené pro výrobu v nedaleké vesnici, kde pracovali většinou místní obyvatelé.

Po 2 letech, kdy byl ukončen i tento druhý pronájem, se část výroby přestěhovala do nově zakoupeného opravovaného vlastního areálu. Jak lze vyčíst z grafu, v letech 1993-1996 se počet pracovníků ke konci roku konstantně držel na hodnotě **41**, přesto, že každý rok docházelo k odchodu několika pracovníků.

Z grafu vyplývá, že se v průběhu fungování firmy počet pracovníků stále pohybuje v rozmezí hodnot 30 a 40. Nejméně zaměstnanců firma měla v roce **2014** a v roce **1992**, na začátku svého fungování. Nejvíce jich měla v letech **1993**, **1998** a **1999**. Uvedené počty pracovníků jsou znázorněny vždy **ke konci roku**.

4.5.1 Analýza míry fluktuace

Graf 7 Analýza fluktuace.



Zdroj: vlastní zpracování

Jak již bylo zmíněno u grafu 6, v prvních dvou letech společnost přijímala velké množství pracovníků. Graf 7 ukazuje, že v roce 1993 přibylo v důsledku

přemístění výroby do nových prostor více než 30 nových zaměstnanců. Ke konci roku jich však více než 20 odešlo z firmy v důsledku dalšího přesunu výroby do nových prostor z areálu STS.

Počty zaměstnanců jsou v grafech znázorňovány ke konci roku a pohybují se maximálně okolo **40**. K obecně nejvyššímu počtu pracovníků vůbec došlo v roce 1993, kdy v jednom období pracovalo ve firmě i více než **50** zaměstnanců. Z údajů dalších let lze vidět, že počty zaměstnanců se v průběhu let už více razantně neměnily. Počet odchozích zaměstnanců je téměř srovnatelný s počtem těch, kteří místo nich nastoupili. Rok **2012** byl výjimečný tím, že **nedošlo k žádné fluktuaci**. Za třicet let fungování společnosti byl toto jediný rok, kdy ze společnosti neodešli žádní pracovníci, ani žádní noví nenastoupili.

Pro výpočet míry fluktuace v průběhu let byly použity vzorce, které byly zmíněny výše v teoretické části, konkrétně v podkapitole 3.2.1.1 Míra fluktuace. Názory na způsob výpočtu míry fluktuace a toho, co má být do ní zahrnuto, se liší, proto byly vybrány následující 2 vzorce, pomocí kterých bude v této práci počítána **míra fluktuace**.

Vzorec č. 1:

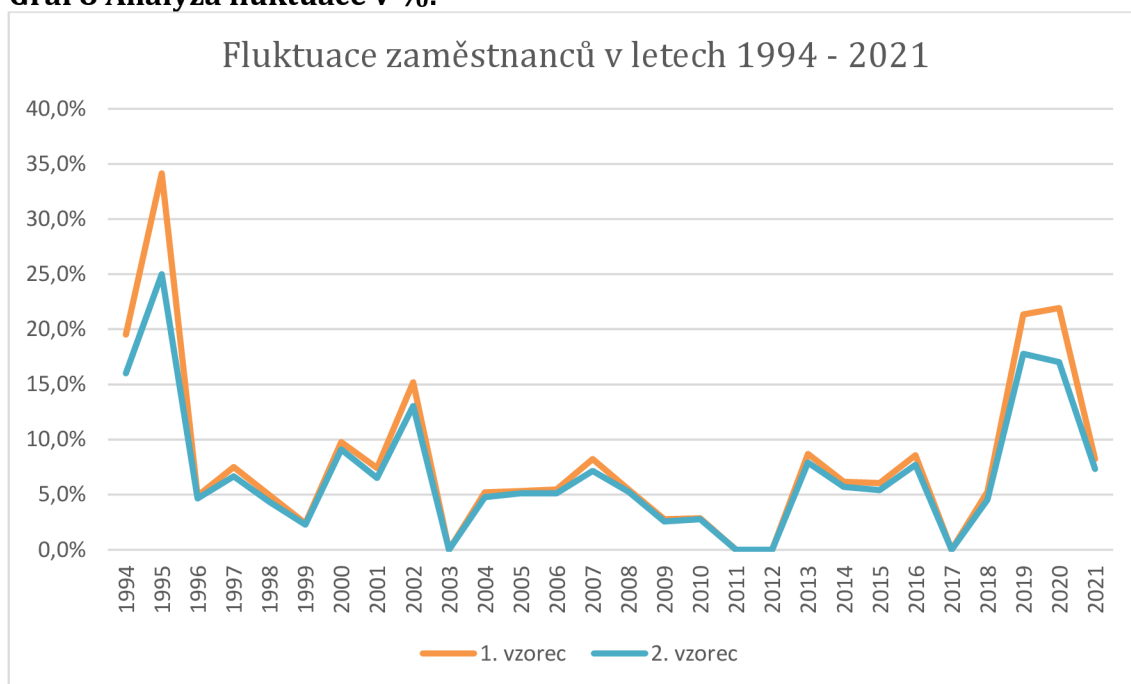
$$\text{Míra fluktuace} = \frac{\text{celk. počet zaměstnanců, kteří odešli za 1 rok}}{\text{průměrný počet zaměstnanců za 1 rok}} * 100$$

Vzorec č. 2:

$$\text{Míra fluktuace} = \frac{\text{počet odchodů za období}}{\text{počet zaměstnanců na poč. období + příchozí}} * 100$$

Vybrané vzorce jsou si velmi podobné, liší se pouze minimálně. Zatímco vzorec č.1 používá průměrný počet zaměstnanců za rok, ve druhém vzorci je počítáno s počátečním stavem zaměstnanců k počátku roku, ke kterým jsou připočtení nově příchozí.

Graf 8 Analýza fluktuace v %.



Zdroj: vlastní zpracování

V grafu 8 je sledována pouze fluktuace od roku 1994 do konce roku 2021, nejsou zde zobrazena léta 1992 a 1993, kdy nebyl počet zaměstnanců stále stabilizován a hodnoty fluktuace z těchto let by mohly negativně ovlivnit získané poznatky. Křivky v tomto grafu, které vyjadřují hodnoty z výše zmíněných vzorců, se z větší části téměř kopírují a odchylky mezi těmito dvěma křivkami jsou jen mírné. Největší rozdíl lze pozorovat v letech 1995 a 2020. V roce **1995** činí rozdíl mezi jednotlivými výpočty fluktuace téměř **10 %**, v roce **2020** pak pouhých **4 %**.

Nejvyšších hodnot fluktuace dosáhla v roce **1995**, což bylo způsobeno přesunem jednoho z výrobních úseků na nové místo. Někteří pracovníci tohoto úseku opustili společnost z důvodu nutnosti dojíždět do zaměstnání do jiné vesnice. V roce 2002 se míra fluktuace znovu zvýšila, důvodem byl odchod jednoho z majitelů, s nímž odešlo několik dalších zaměstnanců.

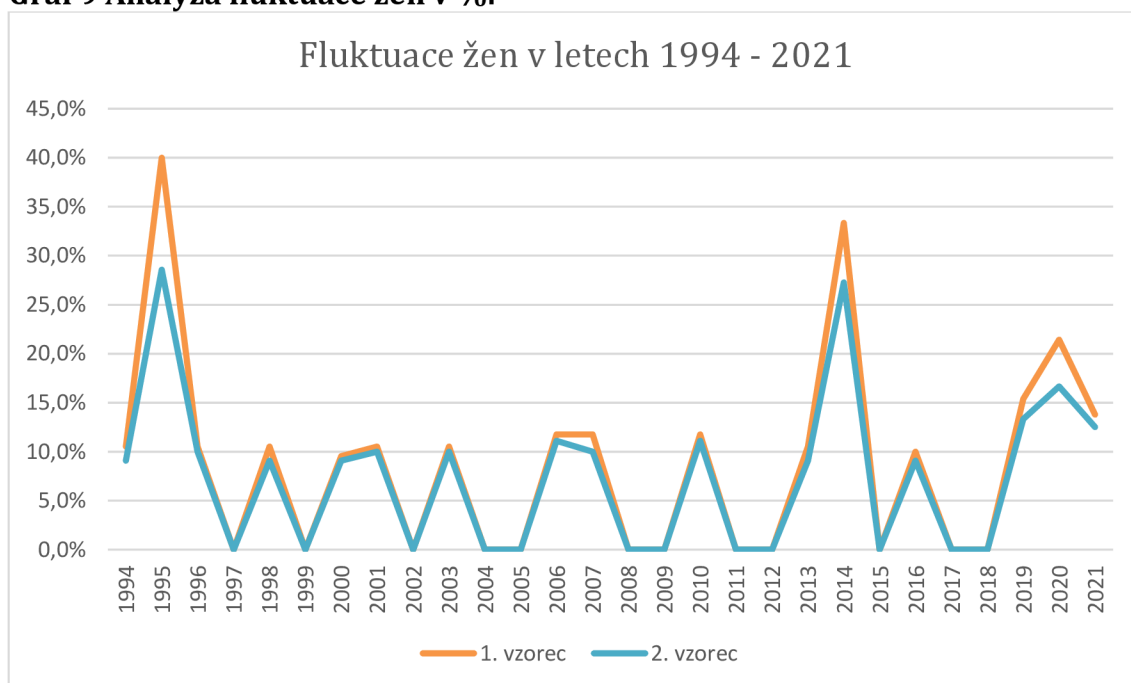
Jak bylo zmíněno v teoretické části, nelze obecně říct, jaká hodnota fluktuace je již pro organizaci nebezpečná. Pro každou společnost se tato hodnota může lišit. Z grafu lze vyčíst, že průměrná fluktuace společnosti Limes Litomyšl s.r.o. se za sledované období pohybuje **do 10 %**. V případě použití prvního vzorce se jedná o hodnotu 8,1 %, při použití druhého pak o 6,9 %. Tyto hodnoty lze označit jako

bezpečné pro fungování firmy. Hodnoty jsou nízké a firma se nemusí bát, že spolu se zaměstnanci odejde i veškeré know-how.

4.5.1.1 Fluktuace dle pohlaví

Na fluktuaci ve firmě se podílí všichni zaměstnanci, kteří opustili své dosavadní pracoviště s úmyslem najít si zaměstnání v jiné společnosti. Jedná se tedy o muže i ženy. V následujících dvou grafech (graf 9 a graf 10) jsou znázorněny fluktuace podle jednotlivých pohlaví, které byly vypočítány pomocí dvou výše popsaných vzorců.

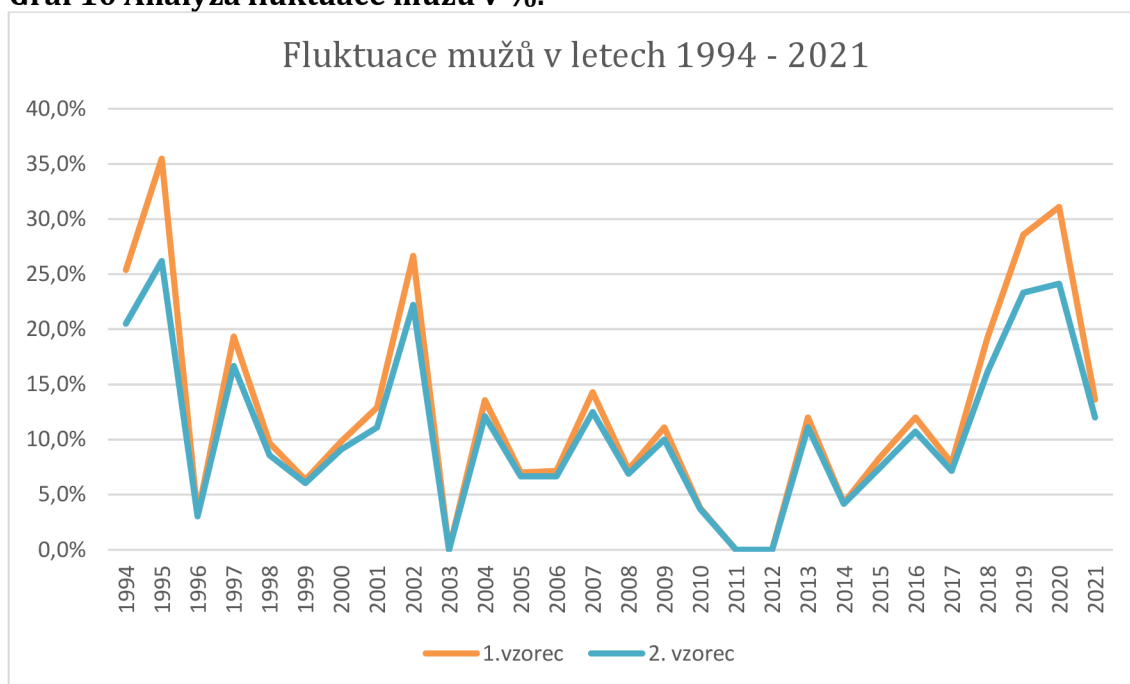
Graf 9 Analýza fluktuace žen v %.



Zdroj: vlastní zpracování

Obdobně jako u grafu 8 lze vidět, že hodnoty získané pomocí 2 vzorců jsou velmi podobné. Na první pohled je zřejmá podobnost křivek z grafu 10 s křivkami z grafu 8. To je dáno především převahou mužských pracovníků firmy a mnohem nižší fluktuací žen v podniku. Z grafu 9 lze vidět, že **12 různých let** byla fluktuace ženských pracovníků **nulová**. Oproti tomu, jak ukazuje graf 10, u mužských pracovníků tato situace nastala pouze ve **3 letech**.

Graf 10 Analýza fluktuace mužů v %.



Zdroj: vlastní zpracování

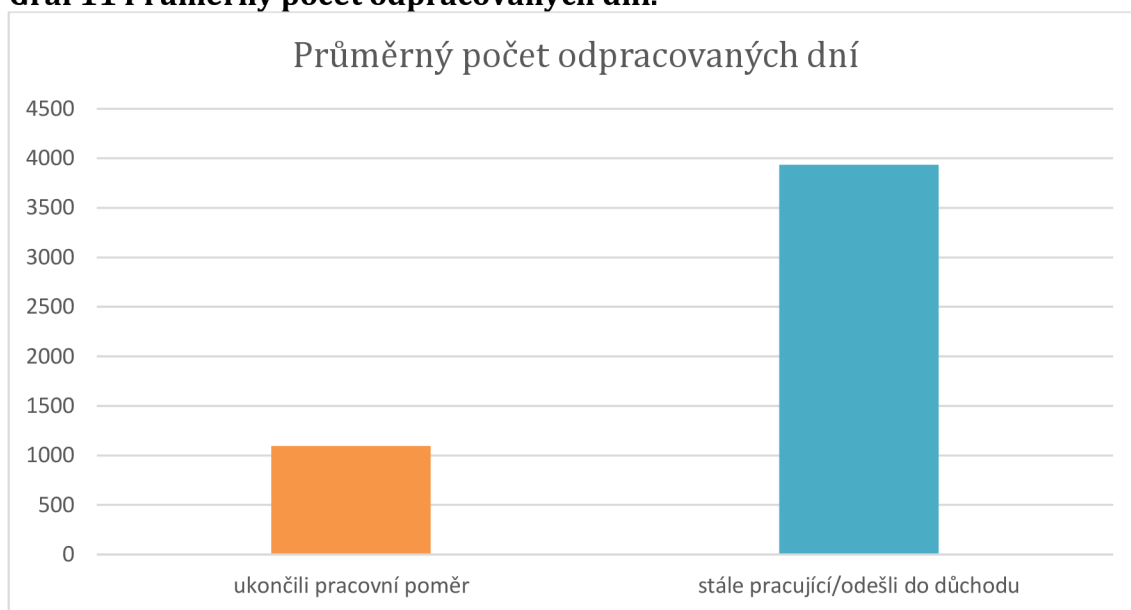
Průměrná hodnota fluktuace, získaná z hodnot uvedených v grafech, činí pro první vzorec u žen 8,6 %, při použití druhého vzorce pak pouhých 7,4 %. U mužů je průměrná fluktuace vyšší. Z hodnot získaných použitím prvního vzorce je průměrná hodnota 12,5 %, při použití druhého vzorce pak 10,6 %. Lze konstatovat, že **rozdíl průměrné fluktuace** mezi muži a ženami činí **více než 3 %**.

Největší rozdíl mezi dvěma hodnotami získaných z dvou použitých vzorců se u obou případů vyskytují v roce 1995. **Roždíl** mezi těmito dvěma hodnotami fluktuace činí u mužů **9 %**, u žen pak **více než 11 %**.

4.5.1.2 Fluktuace dle odpracovaných let

Dalším bodem analýzy fluktuace zaměstnanců ve firmě LIMES Litomyšl je sledování doby, kterou strávili ve firmě, než se rozhodli firmu opustit a najít si jiné zaměstnání. Je zde sledována fluktuace ven z organizace, nikoli fluktuace v rámci organizace, jakou může být například povýšení. Je zde zahrnuta i přirozená fluktuace, do které jsou zařazeny odchody do důchodu.

Graf 11 Průměrný počet odpracovaných dní.



Zdroj: vlastní zpracování

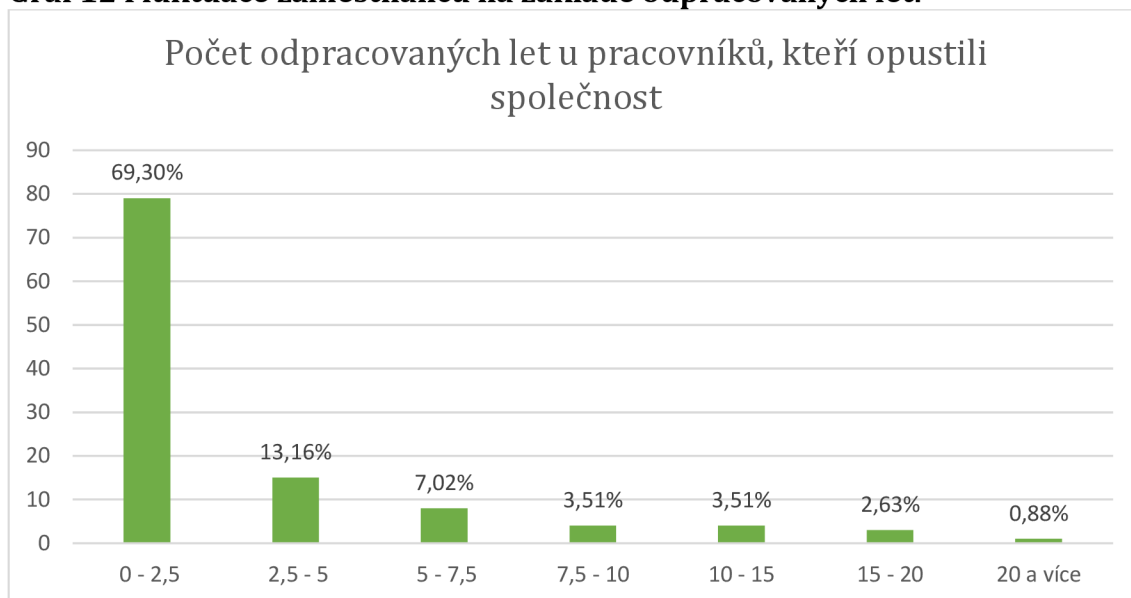
V grafu 11 je uvedeno porovnání průměrného počtu odpracovaných dní pro zaměstnance, kteří ve firmě stále pracují či z firmy odešli do důchodu, a zaměstnanců, kteří z firmy odešli s úmyslem najít si jinou pracovní činnost.

Průměrný počet odpracovaných dní se pro obě skupiny velmi liší. Pro ty zaměstnance, kteří se rozhodli si najít jiné zaměstnání, činí průměrný počet odpracovaných dní 1094. V přepočtu na roky se jedná zaokrouhleně o **3 roky**. U stále zaměstnaných pracovníků a těch pracovníků, co odešli do důchodu, je pak průměrná hodnota odpracovaných dní 3935, což v přepočtu na roky činí **10,8 let**. Rozdíl mezi těmito dvěma zjištěnými údaji je tedy razantní.

Tento graf vypovídá to tom, že současní zaměstnanci společnosti a ti pracovníci, kteří odešli v důsledku přirozené fluktuace, strávili ve společnosti mnohem více času než ti, kteří opustili organizaci z důvodu změny zaměstnavatele. Průměrná počet odpracovaných dnů stále pracujících zaměstnanců nabývá velmi vysokých hodnot – v přepočtu téměř 11 let, a ukazuje, že pro mnoho pracovníků je práce v této společnosti uspokojivá a nemají potřebu z tohoto podniku odcházet. Zároveň pokud je zaměstnanec nespokojen ve společnosti, opustí ji v průměru **do 3 let** od svého nástupu.

Dáme-li data z tohoto grafu do souvislosti s daty z grafu 4, který ukazuje, že počet odpracovaných let poloviny stávajících pracovníků činí méně než 5 let, dá se z toho usuzovat, že většina pracovníků, kteří ze společnosti odešli do důchodu, či ze zdravotních důvodů, tak učinili po více než 5 letech. K tomuto závěru lze dojít, použijeme-li data použitá do grafu 4 k získání průměrné hodnoty odpracovaných let stále zaměstnaných pracovníků, která se pohybuje okolo **9,5 let**. Při srovnání této hodnoty s hodnotou uvedenou v grafu 11 lze dojít k závěru, že počet odpracovaných let těch zaměstnanců, kteří společnost opustili v důsledku přirozené fluktuace, nabývá také vyšších hodnot.

Graf 12 Fluktuace zaměstnanců na základě odpracovaných let.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 12 popisuje detailněji rozpracovanou analýzu, zabývající se počtem odpracovaných let u zaměstnanců, kteří opustili firmu s úmyslem najít si jiné zaměstnání. Procento nad jednotlivými sloupci znázorňuje, o jak velkou část pracovníků, kteří se rozhodli společnost opustit, se jedná. Z grafu vyplývá, že největší počet zaměstnanců, kteří se rozhodli odejít, opustilo firmu **do 2,5 let** od svého nástupu. Konkrétně se jedná o necelých **70 %** všech, kteří se rozhodli odejít. Naopak jeden jediný zaměstnanec se rozhodl dát výpověď po více než 20 letech

práce u této společnosti. Lze konstatovat, že vydrželi zaměstnanci v práci více než 2,5 roku, jejich pravděpodobnost na případný odchod pak klesá.

Takto vysoký počet zaměstnanců, kteří opustili organizaci během prvních 2,5 let je dán z velké části pracovníky výroby, kteří po nástupu do zaměstnání zjistí, že jim daná práce a pracovní režim nevyhovuje. Administrativní pracovníci firmy mají ve srovnání s nimi průměrně vyšší počet odpracovaných let a menší podíl na fluktuaci zaměstnanců.

4.5.2 Index stability

Index stability znázorňuje, kolik dlouhodobě zaměstnaných pracovníků má v úmyslu zůstat pracovat ve společnosti i nadále a kolik jich má úmysl odejít ze společnosti. Při výpočtu bylo vycházeno ze vzorce uvedeného v podkapitole 3.2.1.2.

Index stability byl počítán ke dni **31.12.2021**. K tomuto datu ve společnosti pracovalo, po dobu delší než 1 rok, 33 pracovníků. Počet pracovníků, který byl zaměstnaný u společnosti o rok dříve, ke konci roku 2020, činil 37.

Index stability, zaokrouhlený na 1 desetinné místo, ke konci roku 2021 byl vypočítán následovně:

$$Index\ stability_{2021} = \frac{33}{37} * 100 = 89,2\%$$

Hodnota, která byla získána z výše uvedeného výpočtu udává, že index stability dosahuje hodnoty **89,2 %**. Jedná se o vysokou hodnotu, která vypovídá o tom, že dlouhodobí zaměstnanci nemají příliš v úmyslu opouštět firmu.

4.5.3 Míra přežití

Míra přežití uvádí, kolik nově příchozích pracovníků zůstane ve společnosti stále zaměstnaných i po určité době. Pro výpočet míry přežití byl zvolen dvouletý časový úsek, **od 1.1.2019 do 31.12.2020**, během kterého do firmy nastoupilo 17 nových pracovníků. Počet pracovníků, který ve společnosti zůstal pracovat k 31.12.2021, činil 9.

Hodnoty byly dosazeny do vzorce míry přežití z podkapitoly 3.2.1.3, výsledek byl zaokrouhlen na 1 desetinné místo:

$$\text{Míra přežití} = \frac{9}{17} * 100 = 52,9\%$$

Z hodnoty získané dosazením do rovnice vyplývá, že míra přežití činí pouhých **52,9 %**. Tato nízká hodnota vypovídá o tom, že téměř polovina nově příchozích zaměstnanců ve firmě nevydrží dlouhodobě pracovat a po méně než roce společnost opouští.

4.6 SWOT analýza společnosti Limes Litomyšl s.r.o.

4.6.1 SWOT analýza

Silné stránky

- Dlouhodobé fungování na trhu a dobré vztahy se zákazníky
- Osvědčení o kvalitě výrobků
- Nízká fluktuace dlouhodobých zaměstnanců
- Pevná pozice na trhu (tuzemský i zahraniční)
- Široký sortiment, široké spektrum variant výrobků
- Úzký, pevný kolektiv

Slabé stránky

- Vysoká fluktuace nově příchozích pracovníků
- Sezónní produkty
- Nevyhovující informační systém firmy
- Pracovní postupy nejsou přizpůsobeny na velké množství objednávek
- Specializované stroje, u kterých není využit jejich potenciál

Příležitosti

- Expanze produktů do dalších zemí a získání nových partnerů v zahraničí
- Zavedení nového informačního systému, který umožní zjednodušit některé firemní postupy

- Efektivnější využití vlastněných strojů
- Omlazení kolektivu nově příchozími mladými pracovníky
- Rozšíření areálu firmy
- Rozšíření sortimentu firmy a využití nových trendů v oblasti reklamy

Hrozby

- Vyšší dovoz asijských produktů, které jsou levnější
- Ekonomická situace (např. ekonomická krize)
- Celosvětový nedostatek surovin, které jsou potřebné pro výrobu
- Změna trendů
- Vysoká fluktuace pracovníků a spolu s nimi i know-how
- Vysoký podíl zaměstnanců firmy v důchodovém věku (stárnutí kolektivu)
- Nedostatek zaměstnanců

4.6.2 Vyhodnocení SWOT analýzy

Výše uvedená SWOT analýza společnosti Limes Litomyšl s.r.o. zobrazuje silné a slabé stránky vnitřního prostředí, tedy současného stavu firmy, a dále pak situace, které mohou nastat z vnějšího prostředí, tedy z okolí firmy. Tato metoda analýzy slouží především k zhodnocení stavu společnosti. Na základě zjištěných údajů by měla být vedena akce ze strany společnosti, ta by měla v závislosti na zjištěných poznatcích zvolit vhodnou strategii pro svůj další vývoj.

Při pohledu na analýzu vnitřního prostředí lze vidět, že **silné stránky převažují** nad slabými stránkami společnosti. Firma upevnila za dobu svého třicetiletého fungování svou pozici na tuzemském i zahraničním trhu a její produkty se těší oblibě koncových uživatelů. Významnou roli zde hraje i **nízká fluktuace dlouhodobě zaměstnaných pracovníků**, která napovídá o spokojenosti těch, kteří se rozhodli ve firmě po prvních pár měsících i nadále setrvat.

Na druhou stranu má společnost problém s vyšší fluktuací nově příchozích pracovníků. Necelá polovina nově příchozích ve společnosti nevydrží déle než rok. Tento fakt má za následek téměř neustálou poptávkou po nových zaměstnancích.

Mezi další slabiny společnosti patří nevyhovující software a některé neefektivní pracovní postupy. Dosavadní postupy i firemní software byly donedávna dostačující, avšak v důsledku koronavirové krize se zvedl zájem o produkty firmy a firma nyní musí zpracovávat více objednávek, než tomu bylo dříve. Dosud používané postupy se v důsledku toho ukázaly jako neefektivní.

Další slabinou společnosti je, že nedokáže využít vlastněné specializované stroje na maximum a není tedy naplno využít jejich potenciál. Tyto přístroje umožňují zefektivnit práci sériovou výrobou. Ta je ovšem možná pouze u některých částí výrobků. U těchto strojů zabere změna parametrů a následná synchronizace mnoho času, není proto efektivní často měnit jejich nastavení. Vhodné pro takovéto stroje je, aby co nejdéle prováděly jeden stejný úkon.

Největší hrozbou pro společnost Limes Litomyšl je stejně jako pro mnoho jiných společností špatná ekonomická situace koncových zákazníků, způsobená ekonomickou krizí, a dále pak i nedostatek pracovní síly.

Velký odliv pracovníků je spojen i se ztrátou důležitého know-how, které si pracovníci odnesou sebou a nedokážou ho předat nikomu dalšímu. Pokud nedokáže firma za odcházející pracovníky najít náhradu, plyne ji z toho velká hrozba, kdy nebude schopna nadále pracovat ve zvoleném tempu a bude nucena omezit své dodávky a případně i svou činnost.

Za poslední rok se ve firmě ukázalo jako velká hrozba omezení dodávek materiálu, které bylo způsobeno celosvětově probíhající koronakrizí. Takovéto omezení mělo za následek prodloužení dodací lhůty, a hlavně i zdražení nedostatkového materiálu. To vedlo k nutnému zdražení výsledných produktů.

V posledních letech došlo mezi lidmi k větší poptávce po doma pěstované zelenině a ovoci, ať již v důsledku touhy po zdravém životním stylu, více ekologického cítění či v důsledku neustálého zdražování zeleniny

v supermarketech. Odklon veřejnosti od tohoto trendu by mohl také znamenat hrozbu pro společnost Limes Litomyšl s.r.o.

Největší příležitostí pro společnost je v současnosti zavedení nového informačního systému, který by pomohl zefektivnit a zjednodušit některé zavedené firemní procesy. Další velmi důležitou příležitostí by bylo využití všech vlastněných strojů na maximum. Bohužel některé stroje, které společnost ve výrobě používá, jedou pouze na 50 %. U těchto strojů je velmi náročná konfigurace, je tedy třeba, aby byl využíván pro tvorbu většího množství daných profilů k výrobkům, nejen pro pár potřebných kousků.

5 Shrnutí výsledků a vlastní návrh řešení

V rámci šetření byla provedena analýza fluktuace zaměstnanců společnosti Limes Litomyšl s.r.o., v které byla zkoumána **míra fluktuace** v průběhu let, **index stability** a **míra přežití**. Dále zde byla provedena **analýza zaměstnanců**, kteří byli ve společnosti zaměstnání ke konci roku 2021. Nakonec byla provedena na základě informací získaných z této analýzy a poznatků získaných přímo od managementu společnosti **SWOT analýza** společnosti.

V rámci analýzy fluktuace ve společnosti bylo zjištěno, že rozdíl mezi počty pracovníků, kteří v jednotlivých letech do společnosti nastoupili, a těmi, kdo ji opustili (Graf 7, str. 37), byl pouze minimální. Viditelné rozdíly mezi těmito hodnotami byly pouze v prvních dvou letech, což bylo dáno především stěhováním jednotlivých výrobních úseků.

Míra fluktuace byla počítána v rozmezí let 1994–2021 za pomoci dvou obdobných vzorců, přičemž rozdíly mezi vypočtenými dvěma hodnotami byly pouze minimální. Nejvyšších hodnot dosahovala míra fluktuace v roce 1995, kdy v důsledku přesunu jednoho z výrobních úseků do nových prostor odešlo větší množství pracovníků z výrobního úseku (Graf 8, str. 39). K dalším vysokým hodnotám míry fluktuace došlo v roce 2002, kdy spolu s jedním ze 4 společníků odešli další pracovníci. Vyšších hodnot pak firma dosáhla až v letech 2019 a 2020, což bylo dáno hlavně situací na trhu práce, kdy byl nedostatek pracovníků a s tím související vysoká poptávka po pracovní síle.

Největší odchylky mezi hodnotami získanými po použití zvolených vzorců se objevovaly v letech, kdy dosahovala fluktuace vyšších hodnot. Tyto razantnější rozdíly mezi vypočtenými hodnotami jsou dány různým způsobem výpočtu míry fluktuace. Při použití prvního vzorce je počítáno pouze s poměrem těch zaměstnanců, kteří odešli za 1 rok, a s průměrným počtem zaměstnanců za ten daný rok. Při použití druhého vzorce je míra fluktuace počítána jako počet odchodů za dané období ku počtu zaměstnanců na počátku období, ke kterým je připočten i počet nově příchozích. Tato skutečnost způsobuje, že hodnoty získané po použití druhého vzorce nabývají nižších hodnot a výsledná křivka zobrazující vývoj míry

fluktuační v průběhu let je pak plošší v porovnání s křivkou, která zobrazuje hodnoty získané po použití prvního vzorce.

Vývoj míry fluktuační u mužů ve společnosti (Graf 10, str. 41) se velmi podobá vývoji celkové fluktuační ve společnosti. To je dáno především nadpoloviční převahou mužských pracovníků. Oproti tomu u vývoje míry fluktuační žen (Graf 9, str. 40) jsou vidět větší odchylky. U žen častěji nastávaly roky, kdy míra fluktuační zůstala nulová. **Průměrná míra fluktuační** u mužů činí okolo **11 %**, zatímco u žen je to o něco méně, okolo **8 %**. Z těchto údajů lze konstatovat, že míra fluktuační je v případě mužů ve společnosti mnohem vyšší než u žen.

Dalším bodem, který byl v analýze zkoumán, byl průměrný počet odpracovaných dní mezi zaměstnanci, kteří ze společnosti odešli s úmyslem najít si jiné zaměstnání a mezi těmi, kteří se v ní rozhodli zůstat, případně odešli do důchodu, a jsou zahrnuti do přirozené fluktuační (Graf 11, str. 42). U zaměstnanců, kteří společnost opustili, se průměrný počet odpracovaných dní pohybuje okolo **1.000**, zatímco u těch, kteří ve společnosti nadále pracují, či odešli do důchodu, se průměrný počet dní pohybuje okolo **4.000**. V přepočtu se jedná o 3 a 10,8 let.

Zaměstnanci, kteří opustili společnost s úmyslem najít si jiné zaměstnání (Graf 12, str. 43), tak nejčastěji učinili **do 2,5 let** od svého nástupu. Konkrétně tak učinilo necelých **70 %** všech pracovníků, kteří opustili společnost. Pro odchod v rozmezí 2,5 a 5 let se rozhodlo už pouhých **13 %** pracovníků. Jeden jediný zaměstnanec se rozhodl takto učinit až po 20 letech.

Podobnou skutečnost zobrazuje i vypočítaná **míra přežití** (4.5.3 Míra přežití), která uvádí, že míra přežití v organizaci dosahuje **52,9 %**. Tato hodnota znamená, že téměř polovina všech nově příchozích pracovníků skončí ve firmě do jednoho roku.

Naopak **index stability** (4.5.2 Index stability), který dosahuje **89,2 %**, dokazuje, že dlouhodobí zaměstnanci ve firmě Limes Litomyšl s.r.o. nemají příliš v úmyslu opouštět společnost. Tuto skutečnost ukazuje i výše zmíněný graf 11 znázorňující průměrný počet odpracovaných dní.

Z analýzy zaměstnanců dále vyplývá, že počet pracovníků ve firmě Limes Litomyšl s.r.o. se v průběhu svého fungování stále pohybuje okolo 40. Jedná se ale pouze o údaj ke konci roku. V průběhu roku dosáhl nejvyšší počet pracovníků v začátcích firmy i více než 50. Ke konci roku 2021 bylo ve společnosti celkem 36 stálých zaměstnanců (Tabulka 2, str. 31), z toho ovšem většinu tvořili muži (Graf 1, str. 32). Ke konci roku 2020 bylo ve společnosti o 1 zaměstnance více.

Převaha mužů ve společnosti je dána především převahou mužů ve výrobním úseku, protože zde práce mnohdy vyžaduje vyšší fyzickou zdatnost. Ženy ve výrobním úseku mají na starosti především balení drobných dílů, rozdělování součástek a práci u lisu, která není fyzicky náročná.

Poměr mezi muži a ženami je u administrativních pracovníků v kancelářích téměř vyrovnaný. Není zde kladen důraz na fyzickou zdatnost a pracovníci jsou zde vybírání především na základě svých schopností a zkušeností.

Při analýze zaměstnanců společnosti Limes Litomyšl s.r.o. na základě počtu jejich odpracovaných let (k 31.12.2021) bylo zjištěno, že **50 %** ze současných zaměstnanců je u společnosti zaměstnaná **méně než 5 let**, konkrétně pak **8 %** je u společnosti **méně než jeden rok** (Graf 4, str. 34). Druhou nejpočetnější skupinou na základě odpracovaných let je skupina, jejíž členové ve společnosti pracují **5–10 let**. Procentuálně tato skupina čítá **22 %** z celkového počtu pracovníků. Pracovníci, kteří ve společnosti pracují **více než 10 let** tvoří **28 %** z počtu všech pracovníků.

Tato skutečnost ukazuje téměř tříčtvrtěční převahu pracovníků, kteří ve společnosti pracují po dobu kratší než 10 let. Naopak třetina pracovníků patří mezi ty, kteří jsou ve společnosti již od jejich začátků. Řadí se sem zejména vedoucí pracovníci a někteří administrativní pracovníci. K největší fluktuaci dochází zejména ve **výrobním úseku**, kde lze také najít nejvíce zaměstnanců, kteří patří do kategorie pracovníků, kteří ve společnosti pracují **méně než 5 let**.

Analýza rozdělení pracovníků dle pracovního umístění (Graf 5, str.35) zobrazuje, jaké je procentuální rozdělení pracovníků do jednotlivých oblastí ve společnosti Limes Litomyšl s.r.o. Největší část zaměstnanců (**31 %**) pracuje ve **výrobě**, kde jsou vyráběny jednotlivé komponenty, které jsou následně použity

v oblasti kompletace výrobků. Mezi další nejvíce zastoupené oblasti pracovního zařazení patří kompletace výrobků, oblast, kam spadá vedoucí provozu, mistři a zásobování, a poté oblast prodeje, která provádí expedování jednotlivých objednávek do tuzemska i zahraničí. Procentuální zastoupení jednotlivých úseků ukazuje ve společnosti převahu pracovníků, kteří se podílejí na výrobě produktů a jsou zařazeni do výrobního úseku.

Za pomoci **SWOT analýzy** byly identifikovány silné a slabé stránky ve vnitřním prostředí společnosti, dále možné příležitosti a hrozby přicházející z vnějšího prostředí.

Ze **silných stránek** je důležité zmínit především kvalitně zpracované produkty, na které společnost vlastní několik certifikátů, a dlouholetou tradici firmy, která funguje na českém i zahraničním trhu již 30 let. Mezi další silné stránky společnosti patří nízká fluktuace stálých zaměstnanců a také **vysoký index stability**. Ty ukazují spokojenost dlouhodobě zaměstnaných pracovníků. Mezi další důležitý bod patří snaha společnosti přinášet nové produkty do své již široké nabídky výrobků. Tímto si udržuje na trhu stále pevné místo a může nalákat nové zákazníky. Zároveň atypickou úpravou jednotlivých produktů vychází vstříc náročným a specifickým požadavkům některých zákazníků.

Mezi **slabé stránky** pak patří především špatná schopnost firmy udržet si nově příchozí pracovníky, což ukazuje **nízká míra přežití**. Ta představuje zásadní problém. Další slabinou společnosti je nevyhovující firemní software, který rozvíjející se společnosti přestal postupem času vyhovovat. Nevyhovující systém, který nezvládá potřebné firemní postupy, snižuje efektivitu.

Přetrvávající **hrozbou** pro společnost je zejména vysoká fluktuace nejen nově příchozích pracovníků, ale i těch, kteří ve společnosti pracují mnoho let. Spolu s těmito pracovníky by odešlo i know-how, které je pro další fungování společnosti klíčové.

Potenciální **příležitostí** pro společnost by bylo, kdyby dokázala díky novým kontaktům a objednávkám efektivněji využívat vlastněné stroje tak, aby nebyly používány jen z poloviny a byl naplno využit jejich potenciál.

Pokud si společnost chce udržet své nově příchozí zaměstnance, měla by zvážit podniknutí několika kroků, které by ji mohly pomoci se zvýšením nízké míry přežití. Zaměstnanci této společnosti pracují buď ve výrobním úseku nebo v administrativě. Pro všechny nově příchozí pracovníky je důležité, aby jim byl umožněn **rozvoj jejich kariéry** a školení, která jim v tom mají pomoci. Zároveň je důležité, aby byli začleněni do kolektivu a necítili se, že do kolektivu nezapadají.

Před samotným nástupem je velice důležité důkladně seznámit adepty s náplní jejich budoucí práce tak, aby dopředu věděli, co se od nich očekává. Včasná definice požadavků a ujasnění náplně práce by mohla dopomoci ke snížení fluktuace u nově přijatých pracovníků. Je ovšem možné, že i po podniknutí potřebných kroků může stále docházet k vysoké fluktuaci, která může být způsobena i vnitřními pohnutkami pracovníků, kteří již při nástupu berou toto zaměstnání jako přechodné a nemají zde v plánu dlouhodobě pracovat.

Dále by společnost měla zvážit investici do nového informačního systému, který by svými funkcemi lépe pokryl potřeby, které se v nedávné minulosti objevily v důsledku nárůstu objednávek. Zároveň by bylo vhodné optimalizovat firemní procesy tak, aby nedocházelo ke zbytečným úkonům navíc.

V části cíl a metodika práce byly stanoveny základní otázky, na které se tato bakalářská práce snažila najít odpovědi:

Jak se změnila organizace společnosti (počátek/současnost)?

Jak bylo zmíněno v praktické části, ve svých počátcích měla firma 6 společníků, 3 z nich ovšem společnost v průběhu jejího fungování opustili, a do současnosti setrvali pouze 3 společníci. První dva společníci firmu opustili hned během prvních pár let a na řízení jednotlivých úseků se nepodíleli. Zbývající 4 společníci si mezi sebe rozdělili řízení jednotlivých úseků firmy. Firma se tehdy skládala z ekonomického úseku, správního úseku, který byl spojen s dopravou a obchodním úsekem, a dvou výrobních úseků.

Po odchodu 4. společníka si zbývající 3 společníci přerozdělili správu těchto úseků. Byl vytvořen ekonomicko-správní úsek, obchodní úsek, do kterého spadala i

doprava, a výrobní úsek, pod který v té době spadaly obě pracoviště výroby. Po přestěhování společnosti do nových prostor, kam se přesunuly oba výrobní úseky, došlo k sloučení obou pracovišť výroby. V současné době má již společnost pouze jeden výrobní úsek, který vede jeden vedoucí provozu. V době, kdy byl výrobní úsek rozdělen na dva provozy, byli ve společnosti dva vedoucí provozu, každý zodpovědný za svůj provozní úsek.

Obchodní úsek, který byl v počátcích spravován pouze 2 administrativními pracovníky, se rozšířil a v dnešní době je ve firmě oddělený obchod pro tuzemsko a obchod pro zahraničí, který je dále dělen na německy mluvící země a ostatní, se kterými je komunikováno v anglickém jazyce. (4.2 Řízení a organizace firmy)

Potýká se společnost s nebezpečně vysokou fluktuací?

Z praktické části, která se zabývala fluktuací zaměstnanců ve společnosti Limes Litomyšl s.r.o., vyplynulo, že se míra fluktuace v průběhu fungování společnosti drží **v přijatelných mezích**. Jako ideální hodnota bylo v teoretické části definováno **5–10 %**. Tuto hladinu fluktuace převýšila pouze **5x** v průběhu sledovaného období (1994–2021).

Z vypočteného indexu stability (okolo **90 %**) lze vidět tendenci dlouhodobě zaměstnaných pracovníků zůstat i nadále pracovat v této společnosti. Oproti tomu nízká míra přežití (okolo **50 %**) ukazuje nevoli nově přijatých pracovníků zůstat ve společnosti pracovat dlouhodobě.

Nízká míra přežití je pro společnost nebezpečná, protože ukazuje, že si společnost nedokáže udržet nově příchozí (4.5.1 Analýza míry fluktuace). Dle literatury bývá nejvyšší úbytek nově příchozích v prvních pár měsících, s přibývajícím časem se ovšem snižuje (Obr. 7 Křivka přežití, str.17). Tuto skutečnost potvrdila i analýza fluktuace zaměstnanců. Jak ukázala data zpracovaná v grafu 12 (Fluktuace zaměstnanců na základě odpracovaných let, str.43), nejvíce zaměstnanců, kteří se rozhodli společnost opustit, se tak rozhodlo **do 2,5 let** od nástupu. S přibývajícími lety se úbytek výrazně snižuje.

Pro společnost je důležité, aby udržovala svou míru fluktuace na nízkých hodnotách. Každá ztráta jednoho pracovníka pro společnost znamená náklad, který

může dosahovat i výše jednoho ročního platu daného pracovníka (3.1.2.3 Dopady způsobů vedení na ekonomickou situaci podniku). Pokud dokáže vedení společnosti zavčas identifikovat problém u pracovníka, který je ve svém zaměstnání nespokojen, a dokáže ho správně motivovat, mohou zabránit vyšším nákladům v důsledku fluktuace a zároveň díky zvýšení jeho pracovního nasazení mohou pocítit zvýšení příjmů.

Je zastoupení pracovníků ve firmě genderově vyvážené?

Ze zaměření společnosti plyne mírná **převaha mužských pracovníků**. Je to dáno především vyšším počtem mužů, jakožto zaměstnanců výroby. Práce ve výrobě je více fyzicky náročná, je proto určena především mužům, pro ženy tu jsou jiné pozice, které nevyžadují tolik fyzické zdatnosti, je jich ovšem méně.

U administrativních pracovníků společnosti nejsou vyžadovány žádné fyzické nároky, pracovníci jsou zde vybíráni na základě svých schopností a znalostí. Oproti výrobnímu úseku je zde početní rovnováha mezi muži a ženami.

Společnost dbá na **rovné finanční ohodnocení** pracovníků, kteří pracují na stejné pracovní pozici. Pokud tedy pracuje muž a žena na stejné pracovní pozici, jejich finanční ohodnocení je rovné a není dáno genderem daného pracovníka (4.4 Analýza zaměstnanců).

Jak se na společnosti podepsala koronavirová krize?

V důsledku celosvětové pandemie nemoci Covid-19 došlo na trhu k nedostatku vstupních materiálů pro výrobu a také ke zvýšení jejich ceny. Tyto skutečnosti měly za následek **zvýšení cen produktů** společnosti i **prodloužení dodací lhůty** u daných výrobků.

Karantény, neustálé lockdowny v průběhu epidemie a také touha lidí po zdravém životním stylu zřejmě způsobily větší poptávku po produktech společnosti, které pomáhají lidem si vypěstovat vlastní ovoce a zeleninu a zároveň jsou pro mnohé koníčkem. Společnost v roce 2020 pocítila oproti předcházejícímu roku **nárůst objednávek o 50 %** (4.3 Dopady koronavirové epidemie na společnost).

6 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo seznámení se společností Limes Litomyšl s.r.o., jako s jednou z firem, které vznikly po sametové revoluci a dokázaly přežít i do dnešní doby. V rámci této práci byly zodpovězeny 4 otázky, které byly stanoveny v kapitole Cíl a metodika práce.

Jak se změnila organizace společnosti (počátek/současnost)?

Společnost byla založena 6 společníky, v současné době jsou pouze 3. V průběhu fungování společnosti došlo několikrát ke změně ve stupních řízení. Zároveň došlo ke změnám ve vedoucích pozicích. Poté, co byl navýšen počet administrativních pracovníků, bylo nutné upravit počet stupňů řízení tak, aby počet přímo podřízených zaměstnanců odpovídal optimálnímu počtu pracovníků, které dokáže vedoucí stále ještě efektivně řídit a odpovídalo by to optimálnímu rozpětí řízení.

Potýká se společnost s nebezpečně vysokou fluktuací?

Provedená analýza fluktuace ukázala, že se společnost potýká s vyšší fluktuací nově příchozích pracovníků, a naopak nízkou fluktuací pracovníků, kteří ve společnosti pracují více než 2,5 roku.

Je zastoupení pracovníků ve firmě genderově vyvážené?

Toto téma je v dnešní době často diskutováno. Zpracovaná data o zaměstnancích společnosti ukazují, že zde převažují především mužští pracovníci. Společnost ovšem prosazuje rovné pracovní ohodnocení, pracuje-li na stejné pracovní pozici vedle sebe žena a muž.

Jak se na společnosti podepsala koronavirová krize?

Koronavirus nepřinesl společnosti pouze negativní důsledky, ale také i pozitivní. V období koronavirové krize došlo nejen k nárůstům cen v důsledku nedostatku materiálu, ale také k nárůstu objednávek oproti předcházejícímu roku o 50 %.

Vedení společnosti Limes Litomyšl s.r.o. bylo seznámeno se skutečností, která byla zjištěna provedenou analýzou. V rámci tohoto seznámení byly vedení společnosti sděleny možné návrhy na řešení zjištěných problémů. Společnost se rozhodla, že podstoupí kroky, které by ji měly napomoci snížit vysokou míru fluktuace u nově příchozích zaměstnanců, která byla zjištěna z výpočtu míry přežití. Cílem je zvýšit svou dosavadní míru přežití ze současných 53 % alespoň na hodnotu 70 %. Vedení společnosti se rozhodlo pověřit tímto úkolem jednoho z administrativních pracovníků společnosti. Společnost se pokusí zlepšit nábor nových pracovníků tak, aby nedocházelo ke zbytečné fluktuaci v důsledku špatně vybraného pracovníka.

Na závěr lze konstatovat, že i přes některé slabiny (malá míra přežití, nepřilíživé firemní procesy), které byly díky provedené analýze nalezeny, si stále společnost vede dobře. Vysoký index stability reflektuje **spokojenost** dlouhodobě zaměstnaných pracovníků, kteří se podílí na dalším vývoji společnosti a posouvají jí tak dále k novým příležitostem.

Společnost je schopná si i přes své slabiny udržet pevnou pozici na českém i zahraničním trhu a těší se i velké oblibě díky svému vstřícnému přístupu a kvalitnímu zpracování svých výrobků. To dokazuje i oblíbenost produktů společnosti u náročných zákazníků ze západních a severovýchodních zemí Evropy, kam společnost pravidelně exportuje své produkty.

7 Seznam použité literatury

- [1] **ARMSTRONG, Michael.** A Handbook of Human Resource Management Practice [online]. 10th. London: Kogan Page Publishing, 2006 [cit. 2022-01-18]. ISBN 978-0749446314. Dostupné z: Google Scholar
- [2] **BĚLOHLÁVEK, František.** Jak vést a motivovat lidi. Vyd. 5. [i.e. 1. vyd.]. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.
- [3] **BĚLOHLÁVEK, František.** 25 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2016a. Manažer. ISBN 978-80-247-5872-5.
- [4] **BĚLOHLÁVEK, František.** Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr. Praha: Grada, 2016b. Manažer. ISBN 978-80-247-5768-1.
- [5] **BRANHAM, Leigh.** 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2903-9.
- [6] **HÁLEK, Vítězslav.** MANAGEMENT A MARKETING [online]. 2016 [cit. 2022-01-23]. ISBN 978-80-260-9723-5. Dostupné z: halek.org
- [7] **JAKUBÍKOVÁ, Dagmar.** Strategický marketing: [strategie a trendy]. Praha: Grada, 2008. ISBN 8024726904.
- [8] **LEIGH, Doug.** SWOT Analysis. Handbook Of Improving Performance In The Workplace: Volumes 1-3 [online]. 2009, s. 115-140 [cit. 2022-01-18]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/9780470592663.ch24>
- [9] **Limes Litomyšl s.r.o.** O firmě. LIMES [online]. c2018 [cit. 2022-04-13]. Dostupné z: <https://limes.cz/o-firme>
- [10] **VEBER, Jaromír.** Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [11] **Veřejný rejstřík a Sbírka listin** [online]. [cit. 2022-04-13]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>
- [12] **VNOUČKOVÁ, Lucie.** Fluktuace a retence zaměstnanců [online]. 3., upr. vyd. Praha: Adart, 2013 [cit. 2022-03-11]. Jak (Adart). ISBN 978-80-87829-06-6.
- Poznámka: v mezidobí došlo ke změně příjmení autorky na Depoo
- [13] **VOJTOVIČ, Sergej.** Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 8024739488.

8 Přílohy

- 1) Certifikát o důvěryhodnosti
- 2) Výpis z obchodního rejstříku
- 3) Webové stránky společnosti – www.limes.cz



Zdroj: obrázek z archivu společnosti Limes Litomyšl s.r.o.

Tento výpis elektronicky podepsal "Krajský soud v Hradci Králové" dne 7.3.2022 v 13:44:44. EPVid:O3a7tgLVT48pggWDLioGRQ

Výpisz obchodního rejstříku, vedeného
Krajským soudem v Hradci Králové
oddíl C, vložka 673

Datum vzniku a zápisu:	27. srpna 1991
Spisová značka:	C 673 vedená u Krajského soudu v Hradci Králové
Obchodní firma:	LIMES Litomyšl s.r.o.
Sídlo:	č.p. 160, 561 18 Némčice
Identifikační číslo:	150 35 140
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona Zámečnictví, nástrojářství Obráběčství Poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru
Statutární orgán:	
Jednatel:	FRANTIŠEK KLADIVA, dat. nar. 13. srpna 1968 Člupek 51, 561 18 Némčice
Jednatel:	Ing. JAN KOLČAVA, dat. nar. 17. října 1958 č.p. 495, 569 61 Dolní Újezd
jednatel:	LEOŠ NÁDVORNÍK, DiS, dat. nar. 13. prosince 1979 č.p. 663, 569 61 Dolní Újezd Den vzniku funkce: 20. prosince 2017
Způsob jednání:	Každý jednatel zastupuje společnost samostatně. V případě zavazování společnosti v částce vyšší než 200.000,- Kč je nutné společné zastupování dvou jednatelů.
Společníci:	
Společník:	FRANTIŠEK KLADIVA, dat. nar. 13. srpna 1968 Člupek 51, 561 18 Némčice
Podíl:	Vklad: 40 000,- Kč Splaceno: 100% Obchodní podíl: 33,3%
Společník:	Ing. JAN KOLČAVA, dat. nar. 17. října 1958 č.p. 495, 569 61 Dolní Újezd
Podíl:	Vklad: 40 000,- Kč Splaceno: 100% Obchodní podíl: 33,3%
Společník:	LEOŠ NÁDVORNÍK, DiS, dat. nar. 13. prosince 1979 č.p. 663, 569 61 Dolní Újezd
Podíl:	Vklad: 40 000,- Kč Splaceno: 100% Obchodní podíl: 33,3%
Základní kapitál:	120 000,- Kč
Ostatní skutečnosti:	

Údaje o zřízení:

Společnost s ručením omezeným byla založena společenskou smlouvou dne

15. 8. 1991 podle ust. par. 106 n) zák. č. 103/90 Sb

Podle rozhodnutí valné hromady konané dne 16.9.1992 upravuje se společenská smlouva uzavřená dne 15.8.1991.

Právní poměry - změna společenské smlouvy /dodatek č. 2/ ze dne 29.11.1993.

Počet členů statutárního orgánu: 3

Obchodní korporace se podřídila zákonu jako celku postupem podle § 777 odst. 5 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech.

Zdroj: Výpis z obchodního rejstříku: LIMES Litomyšl s.r.o., C 673 vedená u Krajského soudu v Hradci Králové. Veřejný rejstřík a Sběrka listin [online]. [cit. 2022-03-09].

Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=100098&typ=PLATNY>

PŘIHLÁŠIT SE | KOŠÍK | ČR - ČESKÁ REPUBLIKA

LIMES | [LIXOD](#) | [SKLENÍKY](#) | [PORADNA](#) | [AKCE](#) | [O NÁKUPU](#) | [O FIRMĚ](#) | [KONTAKTY](#) | [SESTAVTE SI SVŮJ PLECH](#)

NEJDELŠÍ ŽIVOTNOST NA TRHU

Objednejte si vysoce kvalitní kompostér ze žárově pozinkovaného plechu

Snadná montáž, doprava po celé ČR

[CHCI VYSOCE KVALITNÍ KOMPOSTÉR >>](#)



Skleníky, kompostéry, pařeniště
PARTNER PRO VAŠE ZAHRADY
Vyberte si z nabídky kvalitních produktů značky LIMES

<p>SKLENÍKY RADY HOBBY Základní řada skleníků za bezkonkurenční ceny</p>  <p>KUPETE SI PRAKTICKÝ ZAHRADNÍ OBRUBNÍK Plastový obrubník české výroby s pojezdovou hranou</p> 	<p>SKLENÍKY RADY VARIANT Ideální poměr cena/výkon - velká variabilita</p>  <p>UŽITEČNÉ STOLNÍ ZAHONY SOZA Vypěstujte si bylinky nebo zeleninu na své terase</p> 	<p>SKLENÍKY RADY PRIMUS Chťájte to nejlepší, co můžete mít na své zahradě</p>  <p>PĚŘENÍŠTĚ, KTERÉ NĚCO VYDRŽÍ! Hledáte odolné pařeniště s dlouhou životností? Kupte si pařeniště SP</p> 	<p>PLECHOVÉ KOMPOSTÉRY Žárově zinkovaný plech, snadná smontovatelnost a demontovatelnost</p>  <p>ODOLNÉ TRUBKOVÉ FOLIOVNÍKY Dlouhá životnost, vysoká stabilita, praktičnost</p> 
--	--	---	--

PROČ NAKUPOVAT U NÁS?

 Česká výroba od českých výrobců	 Pevnost konstrukce Statistická analýza pevnosti	 Pouze 0,41% reklamaci	 Doprava zdarma nad 4000 Kč	 Výrobky máme skladem rychlá expedice k Vám
--	--	--	---	---

NOVINKY - AKCE

 <p>AKCE MĚSÍČE Rozdávíme automatické obřadče Akce měsíce anora - ke každému slevovému ventilátoru okru ve standardním provedení zdarma přidáme automaticky ...</p>	 <p>PORADNA Sklí nebo Polycarbonát? Protislužné dveře? Základy? Informace naleznete zde! Rozměry základy pro skleník Rozměry základy naleznete v též ...</p>	 <p>VÝPRODEJ Zde nabízíme zboží za výjimečnou cenu. Najdete-li se jedná o zboží, které se nám vrátí od zakazníku nebo zboží a proskozným obalem. Naleznete zde ...</p>	 <p>NOVINKY A CO VÁS ZAJÍMÁ Důležité informace pro Vás od nás v rámci provozu Vážení zákazníci, od 23. 12. máme celozáložní dovolenou a to znamená, že provozovna bude až do ...</p>
---	--	--	--

HLAVNÍ MENU

- O společnosti
- Důležité upozornění ohledně dodání zboží
- Volná pracovní místa
- Jak nakupovat
- Obchodní podmínky
- Reklamacce
- Principy ochrany soukromí
- Co Váš zajímá?
- Jak používáme cookies
- Možnosti uzavření kupní smlouvy na dálku
- Jak získáme si přepisu objednávky?
- Expedice a dodání zboží
- Období odtah zboží na prodejce
- Převzetí skleníku zakazníkem
- Montáž skleníku
- Často kladné dotazy
- Obchodní zastupce

KONTAKT
LIMES LITOMYSL s.r.o.
Nemocná 362
Nemocná u Litomyšle
561 18

☎ +420 461 618 580
☎ +420 461 612 538
☎ +420 461 614 562
✉ sp@limes.cz
www.limes.cz

KONTAKT [Mapa](#)



Jméno tu více než 30 let. **LIMES** děkujeme za důvěru!

© Copyright 2018. All rights reserved Limes. Created by MAXIS

Zdroj: LIMES [online]. 2018 [cit. 2022-03-09]. Dostupné z: <https://limes.cz/>

Zadání bakalářské práce

Autor: Kateřina Kladivová

Studium: I1900601

Studijní program: B0688A140001 Informační management

Studijní obor: Informační management

Název bakalářské práce: **Specifika organizace a řízení firmy Limes Litomyšl s.r.o.**
Název bakalářské práce AJ: Specifics of the organization and management of Limes Litomyšl s.r.o.

Cíl, metody, literatura, předpoklady:

Cíl:

Seznámení s managementem firmy Limes Litomyšl s.r.o., konkrétně srovnání způsobu řízení firmy v počátcích existence firmy a dnes. Dále bude provedena analýza firmy pomocí vybraných metodologických nástrojů.

Osnova:

1. Úvod
2. Cíl a metodika práce
3. Teoretická část
4. Praktická část
5. Shrnutí výsledků a vlastní návrh řešení
6. Závěr
7. Seznam použité literatury
8. Přílohy

BĚLOHLÁVEK, František. 25 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5872-5.

BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést a motivovat lidi. Vyd. 5. [i.e. 1. vyd.]. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.

VOJTOVIČ, Sergej. Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 8024739488.

BĚLOHLÁVEK, František. Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5768-1.

Garantující pracoviště: Katedra managementu,
Fakulta informatiky a managementu

Vedoucí práce: Dr. Ing. Vítězslav Hálek, MBA, Ph.D.

Datum zadání závěrečné práce: 2.8.2021