

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra managementu a marketingu



Diplomová práce

Personální marketing a budování značky zaměstnavatele

Bc. Nikola Kozáková

© 2023 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Nikola Kozáková

Ekonomika a management

Název práce

Personální marketing a budování značky zaměstnavatele

Název anglicky

Personal Marketing and Employer Brand Building

Cíle práce

Cílem práce je v teoretické rovině vymezit problematiku personálního marketingu a budování značky zaměstnavatele.

Cílem závěrečné práce je zhodnotit úroveň personálního marketingu a přístup k budování značky zaměstnavatele zvoleného podnikatelského subjektu příp. podnikatelských subjektů včetně navržení zlepšujících opatření.

Metodika

Závěrečnou práci tvoří dvě hlavní části, teoretická a praktická. Praktická část práce bude zpracována na základě dosažených výsledků z kvantitativního/kvalitativního výzkumu. Práce bude vypracována v níže uvedených postupových krocích za využití vědeckých metod.

1. Formulace cíle a metodiky práce.
2. Syntéza výchozí znalostní báze.
3. Charakteristika zvoleného subjektu.
4. Realizace kvantitativního/kvalitativního výzkumu.
5. Agregace získaných poznatků a tvorba vlastních návrhů.
6. Formální dokončení práce.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

strategické řízení lidských zdrojů, personální marketing, marketingový mix v personálním marketingu, značka zaměstnavatele, budování značky zaměstnavatele

Doporučené zdroje informací

- Aaker, D. A. (2003). Brand building: budování obchodní značky. Brno: Computer Press.
- Antošová, M. (2005). Marketing – mix v personalistice. Dostupné z <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-17191720-marketing-mix-v-personalisticce>
- Armstrong, M., Taylor, S., & Šikýř, M. (2015). Řízení lidských zdrojů: moderní pojei a postupy. Praha: Grada Publishing
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). Řízení lidských zdrojů: Moderní postoje a postupy. Praha: Grada Publishing
- Brandbakers. (2017). Aktuální trendy employer branding v ČR. Dostupné z <http://www.brandbakers.cz>
- Frey, P. (2017). Marketingová komunikace: nové trendy 3.0. Praha: Management Press
- Keller, K. L., & Kotler, P. (2016). Marketing management. Harlow: Pearson
- Koubek, J. (2007). Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press.
- Menšík, T. (2015). Personální marketing vs Employer Branding. Dostupné z <http://www.personalni-marketing.cz>
- Příbová, M., et al. (2004). Strategické řízení značky. Praha: Professional Publishing

Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Kateřina Kuralová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 5. 9. 2022

doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 24. 11. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 18. 10. 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Personální marketing a budování značky zaměstnavatele" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 29. 11. 2023

Poděkování

Ráda bych touto cestou nejprve poděkovala vedoucí mé diplomové práce Ing. Kateřině Kuralové, Ph. D., za její odborné rady, rychlou zpětnou vazbu a bezchybné vedení diplomové práce, díky nimž byla tato práce vypracována. Další poděkování patří i všem zaměstnancům společnosti, kteří se na vypracování mé diplomové práce podíleli a kteří mi poskytovali potřebné informace k napsání této diplomové práce.

Personální marketing a budování značky zaměstnavatele

Abstrakt

Nejprve se v této diplomové práci nachází část teoretická, kde jsou charakterizována teoretická východiska na základě studia sekundárních dat, tedy za pomoci zpracování odborné literatury. Dále jsou ke zpracování teoretické části využity internetové zdroje a odborné články, které pomohou doplnit potřebné informace k odborné literatuře. Teoretická část charakterizuje nejprve všeobecné informace o personálním marketingu společně s marketingovým mixem v personálním marketingu (4P) a dále se zaměřuje na jednotlivé personální činnosti v podniku, budování značky a firemní kulturu. V praktické části této diplomové práce se nachází nejprve charakteristika vybraného subjektu společně s jeho stručnou finanční analýzou a zhodnocením trhu práce v kraji Vysočina. Dále tato část obsahuje kvantitativní i kvalitativní výzkum. Kvantitativní výzkum v tomto podniku byl proveden na základě dotazníkového šetření mezi zaměstnanci firmy, studenty a veřejností. Kvalitativní výzkum byl proveden na základě polostrukturovaného rozhovoru se zaměstnancem firmy. Na základě těchto výzkumů jsou stanovena vhodná doporučení, která by měla vést ke zlepšení personálního marketingu a spokojenosti zaměstnanců v daném podniku, společně s prohlubováním značky v povědomí veřejnosti.

Klíčová slova: strategické řízení lidských zdrojů, personální marketing, marketingový mix v personálním marketingu, značka zaměstnavatele, budování značky zaměstnavatele

Personal Marketing and Employer Brand Building

Abstract

At the beginning of this diploma thesis there is a theoretical part, where the theoretical starting points are characterized based on the study and the processing of relevant professional literature. Internet resources and articles are also used in the thesis to process the theoretical part, which help supplement the necessary information to the professional literature. The theoretical part characterizes general information about personnel marketing together with the marketing mix in personnel marketing (4P) and then focuses on individual personnel activities in the company, brand building and corporate culture. In the practical part of this diploma thesis, the selected company and its brief financial analysis is presented, as well as an evaluation of the labor market in the Vysočina region. Furthermore, this part contains quantitative and qualitative research. Quantitative research was conducted based on a questionnaire survey among company employees, students, and the public. Qualitative research was conducted on the basis of a semi-structured interview with an employee of the company. Based on these research, appropriate recommendations are established which should lead to the improvement of personnel marketing and employee satisfaction in the company and to increased awareness of the company among the public.

Keywords: strategic human resource management, HR marketing, marketing mix in HR marketing, employer brand, employer branding

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika	11
3 Teoretická východiska	17
3.1 Řízení lidských zdrojů.....	17
3.1.1 Personální činnosti.....	18
3.2 Personální marketing.....	21
3.2.1 Strategie personálního marketingu	22
3.2.2 Trendy v personálním marketingu na trhu práce	23
3.3 Marketingový mix v personálním marketingu.....	24
3.3.1 Product.....	25
3.3.2 Price	25
3.3.3 Place.....	25
3.3.4 Promotion.....	26
3.3.5 Personality	26
3.4 Značka zaměstnavatele.....	27
3.4.1 Interní nástroje budování značky zaměstnavatele	28
3.4.2 Externí nástroje budování značky zaměstnavatele	31
4 Vlastní práce	35
4.1 Představení společnosti	35
4.1.1 Obecné informace	35
4.1.2 Organizační struktura Společnosti XY	37
4.1.3 Finanční analýza Společnosti XY	37
4.1.4 Charakteristika vybraných HR procesů Společnosti XY	40
4.2 Vývoj trhu práce v kraji Vysočina	42
4.3 Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci ve Společnosti XY	44
4.4 Dotazníkové šetření mezi studenty	59
4.5 Externí dotazníkové šetření.....	68
4.6 Výsledky polostrukturovaného rozhovoru.....	76
5 Zhodnocení a doporučení	80
5.1 Zhodnocení výsledků	80
5.2 Vybraná doporučení	82
6 Závěr.....	89
7 Seznam použitých zdrojů	90

8	Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratek	95
8.1	Seznam obrázků	95
8.2	Seznam tabulek	95
8.3	Seznam grafů.....	95
	Přílohy.....	98

1 Úvod

Na trhu práce v České republice, ale i ve světě, přibývá čím dál tím více zaměstnavatelů, kteří si navzájem konkurují při získávání zaměstnanců. Uchazeči o práci mají mnoho možností při výběru zaměstnavatele. Jednotliví zaměstnavatelé si pak navzájem konkurují a poměřují výkon svých personálních oddělení. Pro zaměstnavatele je důležité mít vhodně zvolený personální marketing. Je třeba správné jeho nastavení ve firmě, neboť hlavní funkcí personálního marketingu je právě získávání nových zaměstnanců a péče o ty stávající zaměstnance. Proto vznikají konkurenční boje mezi jednotlivými zaměstnavateli, kdy se jedna firma snaží nabídnout lepší a atraktivnější benefity pro zaměstnance. Nejedná se ale pouze o konkurenční boj na základě benefitů. Jednotlivé společnosti si konkurují i prostřednictvím jiných aspektů, kterými jsou například: mzda, finanční bonusy, pracovní doba, vzdělávání zaměstnanců či pracovní prostředí.

Další důležitý faktor, který hraje velkou roli při výběru nového zaměstnavatele u potencionálních zaměstnanců je značka zaměstnavatele. Nejenže si podnik musí zakládat na svém personálním marketingu. Ale musí si budovat i jméno značky, aby působil na veřejnost jako velice atraktivní zaměstnavatel. Proto je třeba si velmi pečlivě budovat firemní kulturu a správně si zvolit firemní hodnoty, na kterých si bude firma zakládat. Dalším důležitým aspektem, díky kterému se značka dostane do povědomí lidí, jsou různé firemní akce pro veřejnost, mezi které patří například den otevřených dveří.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je navrhnout doporučení pro personální marketing vybrané značky zaměstnavatele zvolené Společnosti XY, za účelem zvýšení spokojenosti zaměstnanců, včetně zvýšení atraktivity dané společnosti jako zaměstnavatele.

Dílčí cíle diplomové práce:

- Zpracovat literární rešerši na téma personální marketing a budování značky zaměstnavatele, za pomoci odborné literatury
- Charakterizovat vybraný subjekt společně s vývojem trhu práce v kraji Vysočina
- Vypočítat stručnou finanční analýzu a zhodnotit prosperitu podniku po finanční stránce
- Zhodnotit proměnné marketingového mixu
- Identifikovat spokojenost zaměstnanců
- Zhodnotit atraktivitu vybraného subjektu z pohledu studentů (potencionálních kandidátů) a široké veřejnosti
- Zhodnotit aktivity a proměnné, které přispívají pro budování značky
- Navrhnout podpůrná opatření ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců

2.2 Metodika

Osnova:

1. Výběr téma
2. Volba subjektu
3. Stanovení cílů práce
4. Literární rešerše
5. Charakteristika vybraného subjektu
6. Tvorba praktické části práce
 - a) Volba výzkumné metody
 - b) Sestavení dotazníků
 - c) Dotazníkové šetření

d) Volba výzkumných otázek do polostrukturovaného rozhovoru

e) Polostrukturovaný rozhovor

7. Shrnutí výsledků, formulace, doporučení

První krok, který byl učiněn k napsání této diplomové práce byla volba tématu. Téma bylo zvoleno na základě atraktivity náplně práce a možnosti aplikace na subjekt v místě bydliště autora.

Společnost, která byla vybrána pro tuto diplomovou práci a která byla ochotna spolupracovat na mém výzkumu si přála zůstat v anonymitě, proto nebudu v této práci uvádět její název a některé konkrétní údaje. Na základě výše zmíněných informací bude v této práci zvolený subjekt „Společnost XY“ nazýván dále už jen Společnost XY. Jako podklady pro tuto práci byly využity informace z webových stránek společnosti, některé interní zdroje a volně dostupné dokumenty firmy.

Cíle byly stanoveny na základě výběru tématu a výběru daného subjektu. Jelikož bylo zvoleno téma Personální marketing a budování značky zaměstnavatele, bylo jako hlavní cíl zvoleno navrhnout doporučení pro personální marketing Společnosti XY, za účelem zvýšení spokojenosti zaměstnanců, včetně zvýšení atraktivity dané společnosti jako zaměstnavatele. Dílčí cíle byly zvoleny dle teoretických východisek literární rešerše a charakteristiky vybraného subjektu společně se zasazením do vývoje trhu práce v kraji Vysočina.

Tuto diplomovou práci tvoří dvě hlavní části. Tou první částí je literární rešerše, která byla vytvořena za pomoci 41 odborných zdrojů dle citační normy ČSN ISO 690. Tato část práce zahrnuje charakteristiku základních pojmů z oblasti personálního marketingu a budování značky zaměstnavatele. Tvorba všech teoretických východisek byla provedena na základě studia sekundárních dat.

Jako druhá hlavní část byla vypracována vlastní práce, kdy nejprve došlo k charakteristice vybraného subjektu. Společnost XY, která pracuje především s nerezovou ocelí, je jednou z několika významných německých divizí sídlících v České republice. Zaměřuje se na výrobu sudů pro skladování nápojů a na výrobu nerezových kontejnerů, které se využívají převážně v potravinářství, chemickém a farmaceutickém průmyslu. Dále byla provedena krátká finanční analýza podniku, kde byly vypočteny ukazatele **likvidity, rentability a zadluženosti** podniku.

Likvidita je schopnost podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky pro uhrazení všech závazků. Dle Kislingerové (2010) je likvidita rozdělována do třech základních ukazatelů. Prvním ukazatelem je **okamžitá likvidita** (likvidita I. stupně), která měří schopnost okamžitého splácení krátkodobých závazků.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Pěněžní prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

(Kislingerová, 2010)

Druhým ukazatelem je **pohotová likvidita** (likvidita II. stupně), která měří platební schopnost podniku po odečtení zásob (Kislingerová, 2010).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

(Kislingerová, 2010)

Třetím a posledním ukazatelem je **běžná likvidita** (likvidita III. stupně), která dle Kislingerové (2010) zjišťuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

(Kislingerová, 2010)

Dále byla Společnost XY hodnocena z hlediska zadluženosti. Nejprve byl podnik hodnocen na základě ukazatele **věřitelského rizika**, který vyjadřuje poměr celkových závazků k celkovým aktivům podniku (Růčková, 2008).

$$\text{Věřitelské riziko} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Celková aktiva}}$$

(Růčková, 2008)

A následně byl podnik zhodnocen i na základě **koeficientu samofinancování**, což je doplňkový ukazatel věřitelského rizika, který vyjadřuje poměr vlastního kapitálu k celkovým aktivům (Růčková, 2008).

$$\text{Koefficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}}$$

(Růčková, 2008)

Součet těchto dvou ukazatelů by měl dát hodnotu 1 (Růčková, 2008).

Posledním ukazatelem finanční analýzy, dle kterého byla Společnost XY hodnocena je rentabilita. Dle Růčkové (2008) rentabilita neboli výnosnost kapitálu měří schopnost podniku dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Autorka rozlišuje 3 druhy výnosnosti kapitálu. Prvním ukazatelem je rentabilita tržeb (ROS).

$$ROS = \frac{EAT}{Tržby}$$

(Růčková, 2008)

Druhým ukazatelem je rentabilita vlastního kapitálu (ROE).

$$ROE = \frac{EAT}{\text{Vlastní kapitál}}$$

(Růčková, 2008)

A posledním ukazatelem je rentabilita aktiv (ROA).

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{Aktiva}}$$

(Růčková, 2008)

Jelikož se vybraný subjekt nachází v kraji Vysočina, byl nastíněn vývoj trhu práce v tomto kraji v letech 2012–2022. Byly sestaveny a okomentovány časové řady těchto ukazatelů:

- Nezaměstnanost
- Počet uchazečů o zaměstnání
- Průměrná hrubá měsíční mzda

Dále se praktická část skládala z vlastního výzkumu. Byl zvolen jak kvantitativní, tak i kvalitativní výzkum. Výzkumné metody byly prováděny dle Kozla (2006). Nejprve byl prováděn kvantitativní výzkum. Tento výzkum byl zvolen díky možnosti oslovení velkého vzorku respondentů, díky čemuž se dá lépe sestavit aktuální spokojenost zaměstnanců a postavení firmy na trhu. Dotazníkové šetření patří k nejčastějším technikám sběru dat při kvantitativním výzkumu. Nejenže touto metodou získáme velký vzorek respondentů, ale i poměrně snadno interpretujete získané výsledky šetření.

Po zvolení výzkumné metody byly sestaveny 3 dotazníky, kdy každý z nich měl předem určenou cílovou skupinu. Nejdůležitějším bodem při sestavování takového dotazníku je správná formulace a návaznost zvolených otázek. Dalším důležitým bodem při sestavování dotazníku je jeho rozsah, tedy čas nutný pro jeho vyplnění, kdy se pro taková šetření nedoporučuje sestavovat příliš dlouhý dotazník, který by mohl zkreslovat odpovědi respondentů. Následně byla provedena pilotáž na 3 osobách, na základě čehož byly provedeny drobné úpravy v dotaznících. Po drobných úpravách byly dotazníky rozdány příslušným cílovým skupinám k vyplnění.

První dotazníkové šetření bylo provedeno mezi zaměstnanci Společnosti XY. Bylo provedeno jak papírovou formou, kdy byly dotazníky umístěny na odpočinková místa v podniku, tak i elektronickou formou, kdy byl po firmě vyvěšen QR kód, po jehož načtení se zobrazil totožný dotazník v elektronické formě. Tohoto dotazníkového šetření se zúčastnilo 137 zaměstnanců na různých pracovních pozicích v podniku, z celkových zhruba 250 zaměstnanců.

Druhé dotazníkové šetření bylo provedeno mezi studenty (generace Z) střední strojírenské školy, se kterou Společnost XY spolupracuje. Dotazování bylo prováděno za pomoci papírové formy dotazníku, který byl studentům rozdán ve škole. V tomto dotazníkovém šetření odpovědělo 63 studentů.

Poslední dotazníkové šetření bylo prováděno v rámci široké veřejnosti, jakožto pohled třetí strany na Společnost XY. Hned v úvodu bylo uvedeno, že dotazník je určen pouze pro osoby, které mají povědomí o tomto podniku. Dotazník byl z velké části prováděn v elektronické formě, kdy byl sdílen v rámci sociální sítě Facebook. V menší části byla data sbírána formou papírového dotazníku, kdy byl dotazník umístěn v čekárně lékaře ve zdravotním zařízení v Ledči nad Sázavou.

Na konci této části byl použit i kvalitativní výzkum, taktéž sestaven dle Kozla (2006). Nejprve byly zvoleny výzkumné otázky pro polostrukturovaný rozhovor na základě východisek literární rešerše. A následně proběhl rozhovor se zaměstnancem Společnosti XY, který byl zaznamenán do záznamového archu, který sloužil jako podklad pro polostrukturovaný rozhovor.

Závěrem práce byly shrnuty výsledky z jednotlivých metod výzkumu, na základě kterých, byla navržena vhodná doporučení, jenž by měla vést ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců, včetně zvýšení atraktivity dané společnosti jako zaměstnavatele.

3 Teoretická východiska

Diplomová práce se zabývá především personálním marketingem, který je v následující části přiblížen a popsán společně s pojmy, které s personálním marketingem úzce souvisí.

3.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů, odvozeno od anglického slovního spojení *human resources management*, se zabývá řízením a vedením lidí v organizaci. Lidské zdroje označují v organizaci nejen pracující lidi, ale také jednotlivé personální útvary, které se starají o řízení a vedení lidí (Šikýř, 2014).

Dle Armstronga a Taylora (2015, str. 132) je možné řízení lidských zdrojů definovat také jako: „*strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích*“. Zjednodušeně řečeno, řízení lidských zdrojů jsou veškeré činnosti v podniku spojené s řízením zaměstnanců a jejich vztahy na pracovišti.

Dle Šikýře (2014) každá organizace potřebuje dostatek schopných a motivovaných lidí, neboť **schopnosti** a **motivace** lidí určují **výkon** lidí, který určuje výkon organizace.

Významným zdrojem **schopností** jsou znalosti a dovednosti daného pracovníka. Zjednodušeně řečeno, schopnosti jsou to, co člověk ví a umí. Jak z předchozích vět vyplývá, schopnosti jsou určitý potenciál, který se dá dále rozvíjet a zlepšovat (Plamínek, 2008).

Mezi hlavní úkoly vedoucích pracovníků patří **motivace** podřízených pracovníků. Hlavní důvod je ten, že motivovaní pracovníci odvádí svou práci lépe a rychleji, tedy podávají na pracovišti větší výkon. Pracovníci se více soustředí na svou práci, tudíž je menší pravděpodobnost dopuštění se chyby, což ulehčuje práci vedoucím pracovníkům, co se týče kontroly (Urban, 2017).

Za **výkon** lze považovat výsledek práce, kterého je dosaženo určitým množstvím odvedené práce, kvalitou provedení, přístupem k práci a podobně. K dosažení požadovaného výkonu je třeba rozvoj lidských schopností a zvyšování motivace (Šikýř, 2016).

3.1.1 Personální činnosti

Dle Koubka (2007) ke správnému vykonávání personální práce je potřeba provádět určité personální činnosti, které jsou popsány v následujících podkapitolách.

Přijímání zaměstnanců

Jednou z klíčových věcí při přijímání nových pracovníků je správné načasování. Zpočátku je uspořádáno výběrové řízení, na základě kterého je poté komisí zvolen vhodný kandidát na volnou pracovní pozici, kterému je oznámen výsledek výběrového řízení (Walker, 2003).

Po případné akceptaci výsledku výběrového řízení kandidátem následují formální záležitosti přijímání zaměstnance, kterými je například podpis pracovní smlouvy a případných dodatků. Nový zaměstnanec je obeznámen všemi informacemi, které se týkají nástupu do pracovního poměru a je případně vyzván k doložení dokumentů, kterými může být například vysokoškolský diplom či potvrzení od lékaře (Šikýř, 2016).

Adaptace zaměstnanců

Adaptace nového pracovníka začíná hned při nástupu na novou pracovní pozici, kdy se stává součástí adaptačního procesu, který probíhá po celou dobu jeho, předem určené, zkušební doby. Následně by měl být nový zaměstnanec zcela adaptovaný na svou pracovní pozici v novém zaměstnání (Nový, Surynek, 2006).

Ve většině případů je začátek procesu adaptace úkolem nadřízeného pracovníka, který by měl nováčka představit ve skupině svým kolegům a měl by ho podrobně seznámit s prací, kterou bude vykonávat. Dále může nadřízený pracovník předat svou činnost někomu ze skupiny podřízených, který bude na nováčka dohlížet a blíže ho seznamovat s chodem podniku. Toto předání úkolů tedy znamená, že novému zaměstnanci byl zvolen patron či instruktor pro jeho adaptační období. Pro jednotlivá adaptační období jsou vypracovány přesné adaptační postupy s konkrétně rozepsaným začleňováním nového zaměstnance (Nový, Surynek, 2006).

Pro urychlení budoucí adaptace je dobré se připravit předem. Přípravu na budoucí adaptaci je možné zajistit budováním vztahů se středními či vysokými školami. Ve většině případů budování těchto vztahů probíhá formou školních exkurzí, kdy jsou studenti, případně

potencionální pracovníci, seznámení s prostředím a chodem podniku (Nový, Surynek, 2006).

Výsledkem procesu adaptace by měla být adaptovanost zaměstnance. Správná adaptovanost lze posoudit podle 2 kritérií:

1. Podle odvedené práce, která je následně ohodnocena z kvantifikovaného hlediska
2. Podle začlenění do kolektivu a případné spolupráce s kolegy

Ve většině případů adaptovanost zaměstnance, podle výše zmíněných kritérií, posuzuje přímý nadřízený hodnoceného zaměstnance.

(Dvořáková a kol., 2012)

Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení pracovníků je pravidelný proces prováděný v každé organizaci. Poskytuje lepší přehled o výkonu jednotlivých zaměstnanců a je důležitým podkladem pro následující personální činnosti jako je například odměňování zaměstnanců (Hroník, 2006).

Dle Hroníka (2006) je ve většině firem hodnocení zaměřeno především na část pracovníků, od jejichž hodnocení se odvíjí jejich platové řazení. Ve většině případů pod toto hodnocení spadají pracovníci typu manažeři, specialisté a supervizoři. Na výkonné pracovníky se toto hodnocení zaměřuje jen v menším množství případů.

Odměňování zaměstnanců

Dle Pilařové (2008) je odměňování zaměstnanců v organizaci vždy citlivou záležitostí. Systém odměňování v podniku by měl být nastaven takovým způsobem, aby dokázal diferencovat výkonné pracovníky od nevýkonných a následně je spravedlivě finančně odměnit. Odměňování kompetencí neboli pracovní pozice, je spojeno s pevnou složkou finančního ohodnocení, zatímco hodnocení výkonu je spojeno s pohyblivou složkou finančního odměňování.

Hodnocení a následné odměňování bývá prováděno buď měsíčně nebo kvartálně, záleží na nastavení systému odměňování v organizaci. Pohyblivá složka je ve většině případů zastoupena buď jako výkonová prémie nebo jako bonus (Pilařová, 2008).

Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání neboli formování zaměstnanců je celoživotní proces, při kterém hraje největší roli zaměstnavatel a jeho aktivity organizované za účelem rozvoje schopností zaměstnanců. Tato personální činnost zaujímá nejdůležitější úkol v kontextu řízení lidí. Mezi nejúčinnější metody patří systematické vzdělávání, což je neustále se opakující proces v organizaci, kdy nejdříve dojde k identifikaci problému, následně k podrobnému naplánování a realizaci vzdělávání a v neposlední řadě ke konečnému vyhodnocení vzdělávacího procesu. Vzdělávacích metod v podniku je velké množství. Mezi nejznámější a nejvyužívanější můžeme zařadit například coaching, mentoring, školení, instruktáž či společné porady (Srpková, Řehoř a kol., 2010).

Péče o zaměstnance

Péče o zaměstnance přispívá především k celkové spokojenosti zaměstnance v organizaci, která má vliv na celkový výkon pracovníků, kterým přispívají především k prosperitě podniku (Koubek, 2011).

Dle Koubka (2011) lze péči o zaměstnance dělit do skupin:

1. Povinná péče o zaměstnance
2. Dobrovolná péče o zaměstnance

Zatímco **povinná** péče vychází ze zákonů, tak o **dobrovolné** péči rozhoduje vedení podniku. Právě tato dobrovolná složka má největší vliv na konkurenci schopnost, neboť ovlivňuje spokojenost zaměstnanců a poskytuje jim výhody, které konkurují ostatním organizacím. Mezi péči o zaměstnance můžeme zařadit například: možnost stravování na pracovišti, ubytování v blízkosti pracoviště, zajištění dopravy do zaměstnání a různé volnočasové aktivity nejen pro pracovníky, ale i pro jejich rodiny (Koubek, 2011).

Komunikace se zaměstnanci

Pro vedoucího pracovníka je komunikace s podřízeným pracovníkem velice důležitá. Je třeba aby komunikace mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky byla na denním pořádku, neboť nadřízený pracovník tak dostává zpětnou vazbu od svých zaměstnanců. Na základě této zpětné vazby pak může nadřízený pracovník přizpůsobovat podmínky ke zlepšení a ke zvýšení efektivity podniku. Vedoucí pracovník by se také měl zajímat o to, jak se jeho

podřízení cítí v pracovním prostředí a prodiskutovat s nimi případné změny a vylepšení. Hloušková (1988) uvádí, že by vedoucí pracovník měl se svými podřízenými komunikovat i o cílech společnosti, zadaných úkolech a termínech, změnách a v neposlední řadě o image celé společnosti.

Propouštění zaměstnanců

Propouštění zaměstnanců patří mezi negativní činnost personálního managementu. I přesto, že je tato činnost nejméně oblíbená mezi nadřízenými pracovníky, ve většině případů je nezbytná. V převážné většině případů dochází k propouštění těch zaměstnanců, kteří se z důvodu zefektivňování chodu firmy stali nadbytečnými. I v této ne příliš příjemné situaci má podnik několik možností řešení:

1. Převést zaměstnance dočasně či trvale na jinou pracovní pozici
2. Dohodnout se se zaměstnanci v důchodovém věku na odchodu do důchodu
3. Převést externě vykonávané činnosti do vlastní náplně práce
4. Zrušit pracovní pozice vykonávané na základě dohod o provedení práce a dohod o provedení pracovní činnosti
5. Snížit či zcela zrušit přesčasy
6. Zvýšit počet pracovníků na zkrácený úvazek

(Šmída, 2007)

3.2 Personální marketing

Personální marketing lze považovat za velice mladou disciplínu, která se zaměřuje především na získávání a spokojenost zaměstnanců dané firmy. Zabývá se nejen současnými zaměstnanci podniku, ale také minulými a potencionálními (Koubek, 2007).

Dle Koubka (2007) lze personální marketing používat nejen k získávání pracovníků, ale také k jejich stabilizaci a výkonnosti v organizaci, což může zahrnovat například analýzu odchodů a příchodů zaměstnanců. Hlavním cílem této disciplíny je tedy upoutat a zaujmout pracovníky zaměstnavatelskými hodnotami společnosti. Pomocí personálního marketingu společně s personální politikou si organizace buduje svou pověst a postavení na trhu. Z pohledu potencionálních i stálých pracovníků, má velkou váhu při hodnocení organizace systém odměňování zaměstnanců, zaměstnanecké výhody, pracovní podmínky a osobní či

kariérní rozvoj. V případě stálých zaměstnanců může hrát velkou roli chování a postavení nadřízených ke svým podřízeným (Kociánová, 2010).

3.2.1 Strategie personálního marketingu

Strategii personálního marketingu lze rozdělit do dvou částí. První část zastává interní personální marketing, který je dále rozšířen o externí personální marketing firmy. Tyto dvě složky strategie personálního marketingu se sobě navzájem přizpůsobují a harmonizují spolu (Dvořáková, 2012).

Interní personální marketing

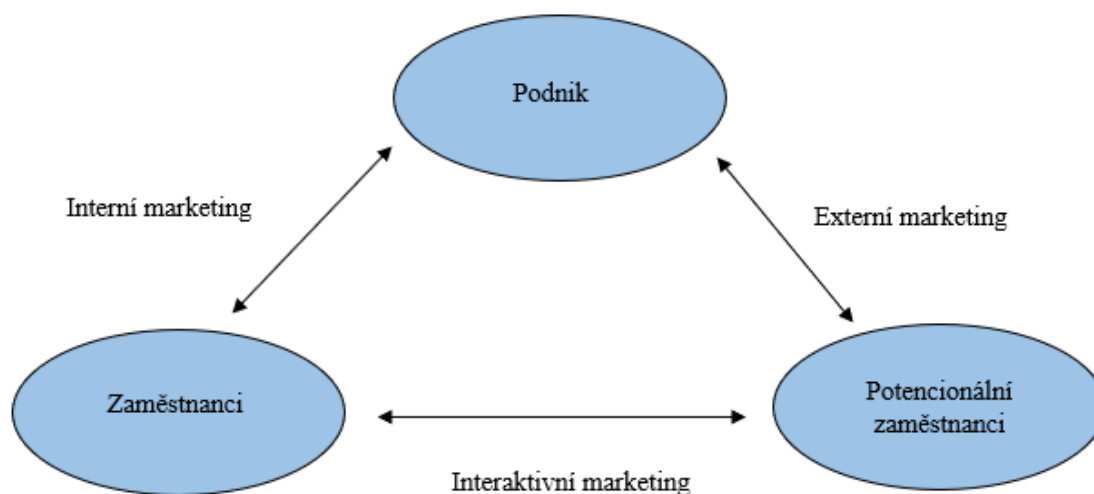
Interní, nebo také vnitřní personální marketing se stará o současné zaměstnance. Díky zaměstnancům podnik naplňuje své stanovené cíle, proto je třeba dbát o pohodlí zaměstnanců na pracovišti. Každý zaměstnanec je jiný, proto je třeba určité podmínky svým zaměstnancům přizpůsobovat. Společnost by měla dělat vše pro to, aby si své pracovníky udržela, aby nedocházelo k příliš velké fluktuaci zaměstnanců. Pokud by docházelo k častému odchodu zaměstnanců, firma by neměla dobrou pověst na trhu práce a neustále by se zvyšovaly náklady na přijímání nových zaměstnanců (Dvořáková, 2012).

Externí personální marketing

Jak již název napovídá, externí personální marketing je marketing, který se působí mimo vnitřní prostředí firmy. Zaměřuje se především na potenciální pracovníky pro podnik. Aby společnost dokázala správně zapůsobit na své okolí, je třeba nejdříve provést analýzu konkurence a příležitostí na pracovním trhu, aby se marketing dokázal přizpůsobit aktuálním trendům na trhu práce (Mosley, 2014).

Pakliže dojde k propojení interního a externího personálního marketingu, vznikne tzv. interaktivní personální marketing (Poláková, 2003).

Obrázek 1 – Schéma rozdělení personálního marketingu



Zdroj: Poláková, 2003 (vlastní zpracování)

Interaktivní personální marketing je podnikem téměř neovlivnitelný. Díky každodenní komunikaci pracovníků mimo zaměstnání dochází k představování firemní kultury a určitých hodnot veřejnosti (Poláková, 2003).

3.2.2 Trendy v personálním marketingu na trhu práce

Jak již bylo zmíněno výše, v současné době je třeba na sociálních sítích držet krok s aktuálními trendy na trhu práce. Za poslední měsíce musel trh práce projít mnohými změnami v důsledku hned několika nátlaků. K hlavním příčinám změn přispěla především pandemie, inflace a válka, se kterou je spojováno zdražování energií. V současné době firmy čelí především problémům s nedostatkem materiálu a zdražováním energií. Problém se zdražováním energií se dotkl i všech zaměstnanců. Firmy musí odolávat tlaku zaměstnanců kteří v mnoha případech lpí na zvyšování platů či odměn od zaměstnavatele (Národní centrum Europass ČR, 2022).

To, co platilo v personálním marketingu před 10 či 15 lety je v současné době ve většině případů pasé. Zavádění technologií změnilo jednotlivé postupy v oblasti personálního marketingu na trhu práce. Digitalizace, robotizace a automatizace zjednodušila a urychlila personalistům práci, kdy dlouhé vyřizování administrativy bylo převedeno do digitální podoby. Nastupující nová generace Z s sebou přináší i jiné chování a myšlení, je tedy nutno se jim v aktuální době přizpůsobit i na trhu práce (Součková, 2021).

Aktuálním trendem na trhu práce pro hledání zaměstnání je platforma LinkedIn, která vznikla 28. prosince roku 2002 v Kalifornii v USA. LinkedIn je největší profesní síť na světě, kde mohou mít založený účet jak firmy, tak i jejich potencionální zaměstnanci. Nejenže na tomto portálu je možnost hledání zaměstnání, ale i jednotlivé firmy si na této platformě mohou oslovovat své potencionální zaměstnance. V současné době má tato celosvětová platforma více než 750 milionů členů (LinkedIn, 2023).

3.3 Marketingový mix v personálním marketingu

Efektivně fungující personální marketing se pozná podle toho, že firmě přináší mnohé výhody na trhu práce oproti konkurenčním firmám. Aby tento jev fungoval správně, je třeba také využívat marketingový mix (Antošová, 2005).

Kotler (2007) definuje marketingový mix jako soubor marketingových nástrojů, za pomoci kterých, chtějí firmy dosáhnout naplnění svých cílů. Tyto nástroje se rozdělují do 4 skupin, dle jejich cílení. Proto se mnohdy používá označení marketingového mix jako „4P“. McCarthy (1960), jakožto americký představitel marketingu rozdělil marketingový mix do těchto 4 kategorií (4P):

- Product (pracovní místo)
- Price (odměna za práci, motivace)
- Place (místo výkonu práce)
- Promotion (propagace, prezentace pracovní nabídky)

Řada autorů v kontextu marketingového mixu pracovala pouze s variantou „4P“. Bednář (2013) tyto teorie doplňuje o další nástroj a pracuje s variantou „5P“:

- Personality (osobnost)

Bednář (2013) pohlíží na marketingový mix oboustranně. Tvrdí, že je v tomto případě využívána oboustranná směna, kdy zaměstnanec i společnost zároveň nakupují i nabízejí svůj produkt.

3.3.1 Product

Jako prvním a tím nejzákladnějším marketingovým nástrojem je **Product** neboli pracovní místo. Tento nástroj firma používá v případě, že potřebuje obsadit volné pracovní místo. Nezáleží na tom, jestli je to nově vzniklá pracovní pozice v podniku, či stávající, která se z určitého důvodu uvolnila. Za pomoci tohoto nástroje se vytváří podrobný popis a nabídka vzniklé pracovní pozice. Dále je v tomto případě potřeba, aby si firma stanovila určitá specifika a požadavky, která bude mít na budoucí uchazeče o pracovní pozici. Je tedy potřeba provést tzv. **analýzu pracovního místa**, jejímž výsledkem je přesný popis pracovní pozice a požadovaný profil pracovníka s jeho kvalifikacemi. Díky této analýze je obsazování volných pracovních míst v podniku velice rychlejší a efektivnější (Antošová, 2005).

3.3.2 Price

Dle Myslivcové (2019) je třeba na druhý nástroj marketingového mixu nahlížet jak ze strany zaměstnance, tak i ze strany zaměstnavatele. Zatímco ze strany zaměstnance cena působí jako pracovní motivace k odvedení lepšího pracovního výkonu. Pro zaměstnavatele je to náklad, který vynaloží na to, aby zaměstnance motivoval k potřebnému pracovnímu výkonu. Aby tento proces byl v rovnováze, zaměstnavatel musí správně určit výši ceny za odvedenou práci, kterou bude zaměstnanec odměněn.

Antošová (2005) doplňuje, že **cenu** je třeba si přestavit jako odměnu za práci. S tímto je úzce spojena pracovní motivace, díky které jsou zaměstnanci poháněni v před a motivováni k lepším pracovním výkonům s vidinou lepší odměny. Odměny za odvedenou práci, které motivují zaměstnance, můžeme rozdělit do několika kategorií:

- mzda/plat
- prémie
- finanční bonusy
- nefinanční odměna - zaměstnanecké výhody

3.3.3 Place

Dalším marketingovým nástrojem je místo výkonu, které Antošová (2005) chápe jako podnikovou kulturu. Z pohledu uchazeče o práci při výběru nového zaměstnání hraje velkou roli image firmy. Je velmi důležité, jak má daná společnost nastavenou podnikovou kulturu,

kteřá ovlivňuje pohled široké veřejnosti na danou firmu. Pokud se bude uchazeč rozhodovat mezi dvěma totožnými pracovními místy ve dvou různých firmách, bude velkou rolí v jeho rozhodování hrát pověst jména firmy. K tvorbě firemní kultury přispívá dle Antořové (2005) hned několik prvků, kterými jsou:

- Chování zaměstnanců
- Komunikace ve firmě
- Vztahy na pracovišti
- Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
- Uznávané hodnoty, normy a priority

3.3.4 Promotion

V případě tohoto marketingového nástroje je třeba pracovat s **propagací**. S propagací firemní image v takovém slova smyslu, aby zaměstnavatel dokázal správně komunikovat se zákazníkem a aby docházelo k dostatečnému předávání informací, které budou ovlivňovat rozhodování zákazníka ve prospěch společnosti. Dle autora hraje v personálním marketingu velkou roli jednak prezentace pracovních nabídek, ale i prezentace podniku na trhu práce jako celku (Stýblo, 2003).

Antořová (2005) doplňuje, že prezentace volného pracovního místa na trhu práce, by měla v potencionálním uchazeči vzbuzovat motivaci a zájem o danou pozici. Hlavním cílem tohoto nástroje je tedy to, aby zaměstnavatel dokázal správně a atraktivně inzerovat své pracovní nabídky a aby budoval dobrou pověst společnosti na trhu práce.

3.3.5 Personality

Jak již bylo výše zmíněno Bednář (2013) doplňuje „4P“ ještě o jeden nástroj, tudíž vzniká „5P“. Tento doplňující nástroj byl formulován za pomoci **osobnosti**. Autor si pod tímto nástrojem představoval společnou harmonii mezi zaměstnancem a samotným podnikem. Tento nástroj zkoumá, zda je osobnost zaměstnance v souladu s podnikovou kulturou.

Tabulka 1 – Příklady jednotlivých nástrojů marketingového mixu v personálním marketingu

Nástroje	Vybrané příklady jednotlivých nástrojů				
Product	Pracovní pozice (nároky na zaměstnance)	Organizace pracovní činnosti	Pracovní doba	Rovnováha mezi pracovním a osobním životem	Uspokojení z práce
Price	Hodnota pracovní pozice	Náklady na práci (mzda/plat, zaměstnanecké benefity, ...)	Náklady na nábor a výchovu zaměstnanců		
Place	Místo výkonu práce (dostupnost, infrastruktura)	Podniková kultura (zvyklosti a rituály, komunikace a jednání, ...)	Image společnosti		
Promotion	Nabídka pracovního místa	Budování značky zaměstnavatele	Vytváření pozitivního postoje na veřejnosti	Budování preferencí podniku	
Personality	Soulad mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem	Odborné a osobnostní rysy potenciálního zaměstnance	Postoje potenciálního zaměstnance	Schopnost týmové spolupráce	Hodnotová orientace zaměstnance

Zdroj: Myslivcová, Maršíková, Švermová, Macháčková, 2017 (vlastní zpracování)

3.4 Značka zaměstnavatele

Značka zaměstnavatele nebo v anglickém překladu také Employer Branding je nejdůležitější činnost firmy, která si zakládá na výkonných a spolehlivých zaměstnancích. Můžeme také říci, že je to činnost podniku, který se snaží získávat a udržet klíčové pracovníky ve svém podniku. Sedláček (2017) také zmiňuje, že: „*Employer Branding je reputace firmy jako zaměstnavatele*“. Pokud chce zaměstnavatel cíleně řídit budování značky, je třeba se zaměřit na důležité prvky Employer Brandingu, mezi které patří:

1. Strategie práce ve firmě
2. Firemní kultura
3. Propagace firemní kultury
4. Persona zaměstnance
5. Vyhodnocování aktivit v podniku

(Sedláček, 2017)

Pokud chce firma dlouhodobě působit na trhu, měla by mít vhodně zvolenou strategii podniku s určitými konkurenčními výhodami vůči ostatním firmám v konkurenčním prostředí. Při tvorbě správné strategie je třeba formulovat určité aktivity, které budou přispívat ke zlepšování postavení firmy na trhu. Z pohledu manažera dané společnosti je nutno správně organizovat práci, která povede ke zlepšení kvality i kvantitu výrobku či služeb firmy. Je tedy nutné vést pracovníky tak, aby docházelo k naplňování cílů firmy co nejefektivnějším způsobem (Charvát, 2006).

Jako druhým důležitým prvkem při budování značky zaměstnavatelem, podle Sedláčka (2017) je firemní kultura, která vyjadřuje charakter firmy, jako celku. Hovoříme tedy o určitých zvyklostech v podniku, které jsou vyjádřeny například chováním a jednáním určitých zaměstnanců na různých pracovních pozicích. Při neustálém opakování určitého chování zaměstnanců se vytváří tzv. obecný vzorec chování, který se stává následně nedílnou součástí firemní kultury (Vysekalová, Mikeš, 2009).

Dále pro každého potenciálního zaměstnance je vytvořena tzv. **persona**, která by měla představovat ideálního zaměstnance s jeho hodnotami a vlastnostmi. Předurčuje jeho ideální chování a činnost v podniku. Persona je tedy obrazem ideálního zaměstnance, díky které je usnadněn výběr při náběru ideálního zaměstnance do podniku (Kociánová, 2010).

Menšík (2015) zjednodušeně vysvětluje rozdíl mezi personálním marketingem a Employer Brandingem tak, že personální marketing prezentuje společnost jako zaměstnavatele, kdežto Employer Branding vytváří dlouhodobé vztahy. Employer Branding je oproti personálnímu marketingu komplexnější přístup, který je součástí strategického řízení firmy, jehož úkolem a cílem je získat dobrou pověst na trhu práce.

3.4.1 Interní nástroje budování značky zaměstnavatele

Za pomoci interních a externích nástrojů společnost buduje a zlepšuje své postavení na trhu. Interními nástroji si společnost buduje vnitřní prostředí podniku, nastavuje si svá pravidla v interní komunikaci, určuje svou firemní kulturu a nastavuje hranice při odměňování zaměstnanců (Hejlová, 2015).

Interní komunikace

Interní komunikace je ve firmách často velmi podceňovaný nástroj, při budování značky zaměstnavatele. Právě interní komunikace je základem pro veškerou komunikaci v podniku. Na správně zvolené interní komunikaci se dále staví vhodně vybudovaná firemní kultura. Mnohdy je na důležitost interní komunikace v podniku kladen až příliš malý důraz. Jedním z mnoha důvodů může být právě nedostatek informací a dovedností v této oblasti. Při budování interní komunikace se setkáme zejména se třemi nástroji PR:

- Elektronická komunikace (e-mail, intranet, firemní sociální síť, ...)
- Firemní média (letáky, brožury, tištěné časopisy, ...)
- Eventy (večírky, sportovní a kulturní akce, společné snídaně, ...)

(Hejlová, 2015)

Firemní kultura

Již zmíněnou firemní kulturu tvoří určité zvyklosti a rituály, které se neustále v podniku využívají. Jakmile se bude nějaké chování v podniku často opakovat, utvoří se tím obecný vzorec chování, kterým se nadále budou řídit všichni zaměstnanci (Vysekalová, Mikeš, Binar, 2020).

Brož (2017, str. 78) tuto definici doplňuje o tvrzení, že firemní kultura je: „*soubor norem, hodnot a postojů specifických pro každou organizaci*“. Tento soubor se utváří díky vzájemnému působení různých firemních faktorů a především lidí. Správná firemní kultura by měla zejména vycházet z ojedinelosti produktů, které firma nabízí a z požadavků trhu, na kterém firma působí (hrnews.cz, 2017).

Brož (2017) uvádí čtyři typy firemní kultury. Jelikož firemní kultura nepatří mezi ekonomické ukazatele, není úplně lehké ji jakkoli změřit. Nejvhodnější je zaměřit se na sdílené soubory v podniku, které pomohou klasifikovat různé typy kultur (hrnews.cz, 2017).

Brož (2017) rozeznává 4 základní typy firemních kultur dle svobody v podniku a otevřenosti vůči trhu:

- Klanová – vysoká míra vnitřní svobody, malá otevřenost na trhu
- Neformální – vysoká míra vnitřní svobody, velká otevřenost na trhu
- Soutěživá – nízká míra vnitřní svobody, velká otevřenost na trhu
- Hierarchická – nízká míra vnitřní svobody, malá otevřenost na trhu

(hrnews.cz, 2017)

Firemní kulturu můžeme tedy chápat jako působení firmy na veřejnost. Velký podíl na tvorbě firemní kultury mají zaměstnanci a jejich vzorec chování, kteří nadále přispívají i k získávání nových zaměstnanců v budoucnu. Firemní kulturu tvoří čtyři hlavní prvky, kterými jsou:

1. Symboly
2. Hrdinové
3. Rituály
4. Hodnoty

Mezi jednotlivé **symboly** podniku můžeme zařadit způsob oblékání, respektive firemní oblečení, slang mezi pracovníky a případné zkratky vytvořené v podniku. Pod firemním prvkem **hrdinové** si můžeme představit ideálního pracovníka, jehož chování bude vzorem pro ostatní zaměstnance. Dalším prvkem jsou **rituály**, pod které lze zahrnout veškeré činnosti firmy, které se opakují. Mezi tyto činnosti patří například schůze, plánování práce či neformální aktivity v podobě oslav apod. Čtvrtým a posledním prvkem ve firemní kultuře jsou firemní hodnoty, na které je ve firemní kultuře kladen největší důraz. Aby byla správně utvořena firemní kultura, je nejdříve třeba určit firemní **hodnoty** (Vysekalová, Mikeš, Binar, 2020).

Motivace a odměňování

Motivace je jedním z nejdůležitějších interních nástrojů podniku. Díky správné motivaci se posílí pracovní nasazení a zodpovědnost zaměstnanců. Motivace se spouští za pomoci správných stimulů a odměn, které působí na aktuální potřeby jedince a dokáží ho motivovat.

Každý jedinec se nachází v různých životních a psychických situacích, proto je třeba tento nástroj využívat správně a zaměřit se na aktuální potřeby jedince (Urban, 2017).

Motivace se odvíjí od základní pyramidy potřeb, kterou definoval psycholog Abraham Harold Maslow (1943) jako:

1. **Fyziologické potřeby** – uspokojení fyzických potřeb je podmínkou přežití jedince (mzda za práci)
2. **Potřeba jistoty** – další silnou lidskou potřebou se pocit bezpečí a jistoty, kdy se jedinec nemusí obávat o své zdraví (pracovní podmínky)
3. **Sociální potřeby** – přijetí ve společnosti (společenské přijetí mezi zaměstnanci)
4. **Potřeba uznání** – jedinec touží po ocenění a odměně (zvýšení platu, prémie,..)
5. **Potřeba seberealizace** – naplnění možností osobního rozvoje (povýšení)

Pracovní motivace je z velké části ovlivněna potřebami, které definoval A. H. Maslow, ovlivňují ji ale také vnitřní a vnější faktory, které působí na jedince. Mezi vnější faktory patří odměna za vykonanou práci. Zaměstnanci jsou motivováni mzdou, kterou obdrží za práci, kterou vykonají správně a včas. Nemusí se jednat pouze o finanční odměnu ve formě mzdy, ale také o prémie, zvýšení mzdy, finanční bonus či povýšení s vidinou vyššího platového ohodnocení. Na druhé straně jsou vnitřní faktory, mezi které patří zlepšení a získání nových schopností jedince v pracovním životě (Urban, 2017).

3.4.2 Externí nástroje budování značky zaměstnavatele

Za pomoci externích nástrojů společnost určuje své postavení a buduje svou značku mimo vnitřní prostředí. Každá společnost má zvolenou svou externí komunikaci s vnějším prostředím, od čeho se následně odvíjí i zaujmutí potencionálních nových pracovníků (Hejlová, 2015).

Externí komunikace

Externí komunikace souvisí především s náborem zaměstnanců a budování image společnosti. Každá firma, která si chce vybudovat dobrou image na trhu práce, by si měla zakládat převážně na svých kariéřních stránkách. Agentura Factum Invenio provedla průzkum, kde bylo zjištěno, že více než 80% populace používající internet, si hledá zaměstnání online. A více než polovina uchazečů hledajících zaměstnání online se podívá

na kariérní stránky inzerující společnosti. Vhodně strukturovaná kariérní stránka by měla obsahovat tyto údaje:

1. Aktuální nabídku volných pracovních pozic
2. Krátké představení firmy
3. Informace o průběhu výběrového řízení
4. Adaptace zaměstnance
5. Benefity, vzdělávání a kariérní růst

(Jobs.cz, 2012)

Přijímání zaměstnanců

Proces, kterým organizace zabezpečuje své lidské zdroje, se nazývá přijímání zaměstnanců. Z pravidla bývá výběr nového zaměstnance svěřen personálnímu oddělení. Na výběru zaměstnance se společně s personálním oddělením podílí i příslušné oddělení firmy, na které bude pracovník přijímán. Přijímání pracovníků se dělí na dvě fáze, nábor a výběr. V první fázi je nutno nastavit určitá pravidla a požadavky pro výběr zaměstnance. Dále dochází k popisu volného pracovního místa, ke specifikaci požadavků a následně k jeho inzerování. Cílem tohoto procesu je zaujmout co nejvíce potencionálních zaměstnanců. Čím více uchazečů se bude o pracovní místo ucházet, tím má společnost větší šanci najít správného pracovníka na danou pozici. Následuje druhá fáze, která je zaměřena na výběr vhodného kandidáta. Výběr zaměstnance má několik po sobě následujících fází, kterými jsou:

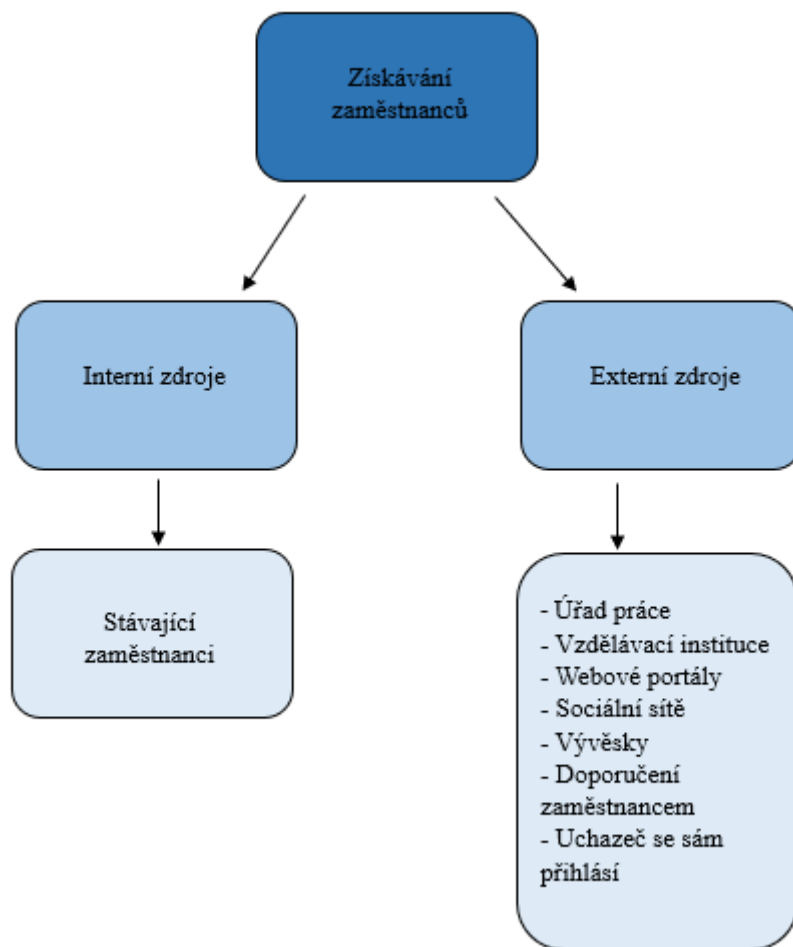
1. Hodnocení přihláškových formulářů, životopisů a motivačních dopisů
2. Vytvoření seznamu s vhodnými kandidáty, pozvání na pohovor
3. Rozhovor a testování uchazeče při pohovoru
4. Výběr vhodného kandidáta
5. Nabídka pracovního místa a seznámení s pracovními podmínkami
6. Podepsání pracovní smlouvy

(Vašítková, 2008)

Kociánová (2010, str. 79) doplňuje, že: „*vyhledávání a následný výběr pracovníků jsou klíčovými personálními činnostmi, které zajišťují kvalitu lidí vstupujících do organizace*“.

Volba metody k získávání nových zaměstnanců závisí především na tom, zda bude nový zaměstnanec vybírán z interních nebo externích zdrojů.

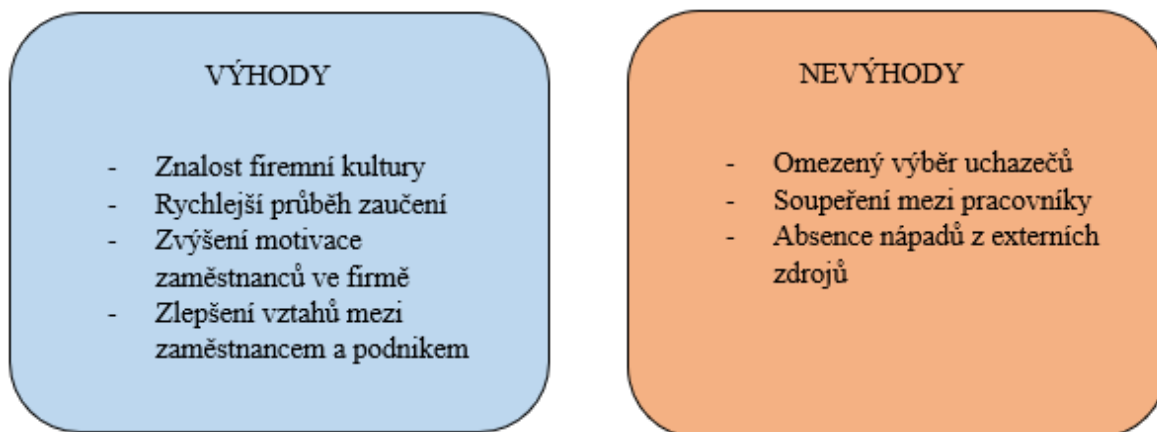
Obrázek 2 – Interní a externí zdroje získávání zaměstnanců



Zdroj: Koubek, 2015 (vlastní zpracování)

Obě metody získávání nových zaměstnanců s sebou přináší určité výhody a nevýhody. Záleží na veškerých možnostech a preferencích firmy, kterou metodu pro obsazení požadované pracovní pozice zvolí (Koubek, 2015).

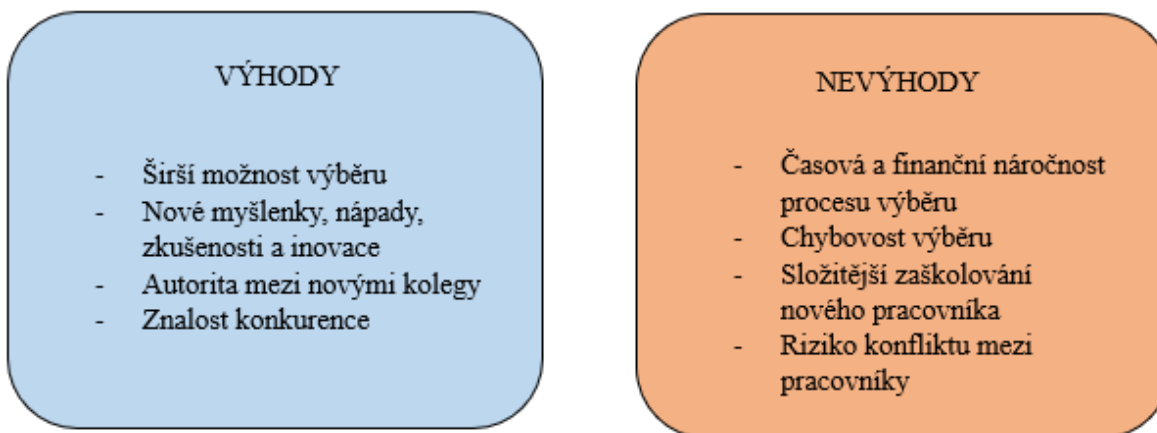
Obrázek 3 – Výhody a nevýhody interního získávání zaměstnanců



Zdroj: Kociánová, 2010 (vlastní zpracování)

Při interním výběru zaměstnanců dochází k velké úspoře času a financí, neboť zaškolování nového pracovníka je mnohem rychlejší. Podnik ale přijde o případné nové inovace a nápady, které by potenciální kandidát mohl podniku poskytnout. Při obsazení pracovní pozice z interních zdrojů, je třeba obsadit původní pracovní pozici zaměstnance, který byl v konkurzu vybrán a obsazen na jinou pracovní pozici (Kociánová, 2010).

Obrázek 4 – Výhody a nevýhody externího získávání zaměstnanců



Zdroj: Kociánová, 2010 (vlastní zpracování)

I v externím získávání zaměstnanců je mnoho nevýhod. Jednou z nich je časová a finanční náročnost výběru, z důvodu složitějšího získávání informací o uchazeči. Velkou výhodou této metody je potenciál vybraného pracovníka, který přinese nové nápady a inovace (Šikýř, 2016).

4 Vlastní práce

4.1 Představení společnosti

Níže v této kapitole je uvedeno představení Společnosti XY, která byla vybrána jako subjekt této diplomové práce.

4.1.1 Obecné informace

NÁZEV SPOLEČNOSTI: Společnost XY

SÍDLO: Kraj Vysočina

ROK ZALOŽENÍ: 27.4.1994

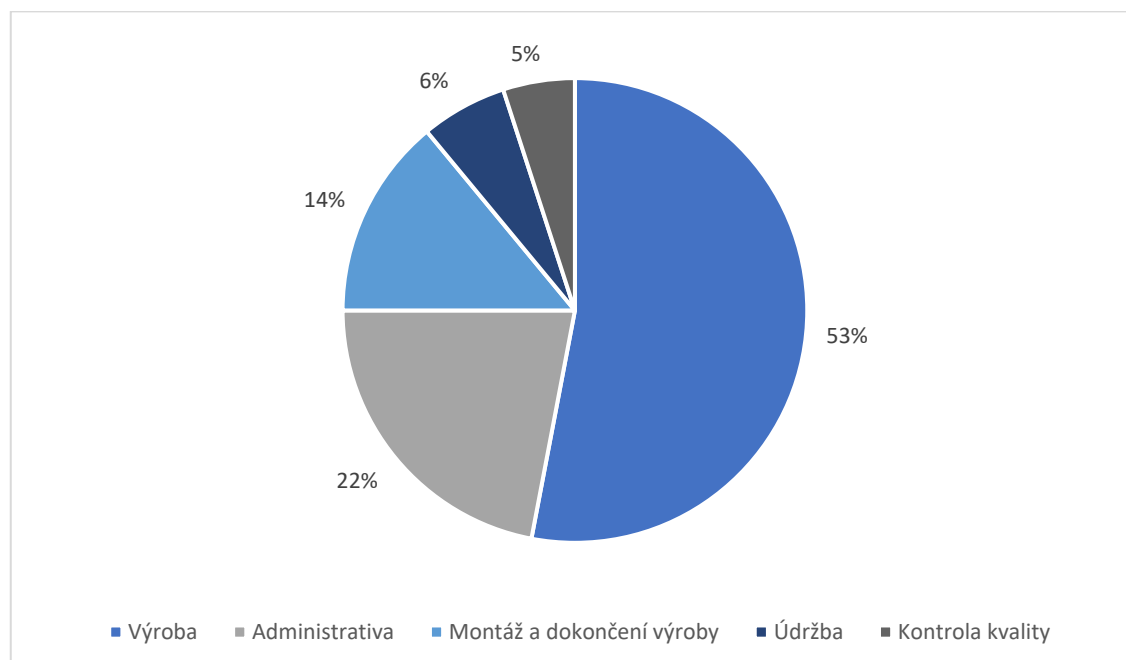
Tato strojírenská firma pracuje především s nerezovou ocelí. Na webových stránkách již zmiňované Společnosti XY je uvedeno, že je jednou z několika významných německých divizí sídlících v České republice. Řadí se mezi světové výrobce tlakových nádob a přepravních nerezových kontejnerů, které se využívají převážně v potravinářství, chemickém a farmaceutickém průmyslu. Tato firma sídlí v kraji Vysočina a existuje na trhu více než 20 let. Za dlouholeté působení na trhu si firma získala několik tuzemských, ale i zahraničních stálých zákazníků. V současné době firma zaměstnává okolo 250 zaměstnanců, kteří zajišťují specializovanou obsluhu výrobních linek (web společnosti, 2023).

Mateřská společnost této divize sídlí v Německu a má hned 4 divize, které se rozdělují do několika odvětví. První se specializuje na výrobu děrovaných plechů, další je zaměřena na IT systém pro datová centra. Třetí divize působí jako servisní středisko oceli a jako poslední je divize sídlící na Vysočině, který vyrábí převážně tlakové nádoby. Pobočky společnosti se nachází nejen v Německu a České republice, ale také v USA. V celkovém součtu, k chodu této mezinárodní firmy založené roku 1937 přispívá více než 1100 zaměstnanců po celém světě. Původně byla společnost založena jako firma na výrobu plechových výrobků. Během 85 let na trhu se jí podařilo rozrůst do firmy světového měřítka. V současné době disponuje nejen 4 divizemi, ale i 2 sesterskými společnostmi. Jedna z nich se zabývá výrobou nábytku a kompletního vybavení pro kanceláře a sklady. Druhá sesterská společnost poskytuje systémy pro vnitřní materiálový tok a odpadní technologie (web společnosti, 2023).

Tlakové nádoby, které vyrábí zvolená divize v České republice, jsou určeny především k uskladnění plyných směsí, které se pak například využívají k pohonu horkovzdušných balónů. Dále Společnost XY vyrábí nerezové kontejnery se zařízením, které zajišťuje ohřev či mražení. Mezi dalšími produkty této strojírenské firmy najdeme například výrobu nerezových sudů, které se dodávají do mnoha pivovarů. Firma se zaměřuje především na finální výrobu výrobků, následný obchod s výrobky pak zajišťuje mateřská společnost sídlící v Německu (web společnosti, 2023).

Jak již bylo výše zmíněno, ve firmě pracuje okolo 250 zaměstnanců. Na základě interních informací bylo zjištěno, že zaměstnanci pracují na různých pracovních pozicích, avšak největší procento zaměstnaných pracuje na pozici výrobních dělníků. Dále ve Společnosti XY najdeme pracovní pozice jako jsou montážní dělníci, dělníci provádějící dokončovací práce, kontroloři kvality, zaměstnanci údržby a zaměstnanci administrativy. Mezi zaměstnanci administrativy patří například management, účetní, personalistka, obchodníci, technologové atd. Rozložení pracovních pozic je zobrazeno v grafu 1 (interní dokumenty, 2023).

Graf 1 – Rozložení pracovníků do pracovních pozic ve Společnosti XY



Zdroj: interní dokumenty, 2023 (vlastní zpracování)

Statutárním orgánem Společností XY jsou 2 jednatelé. Každý z těchto jednatelů může jednat jménem firmy samostatně, pokud při právním jednání předmět plnění nepřesahuje částku

2 500 000 Kč. V tomto případě musí být při právním jednání přítomni oba jednatele. Součástí vedení této společnosti jsou ještě 2 prokuristé, kteří jednají společně na základě udělené plné moci od společnosti (justice.cz, 2023).

4.1.2 Organizační struktura Společnosti XY

V organizační struktuře Společnosti XY jsou nejvýše postavenými vedoucími pracovníky jednatele společnosti. Pod nimi se v organizační struktuře nachází manažeři, kdy každý manažer má na starosti své oddělení, za které zodpovídá. Jak již bylo zmíněno, Společnost XY má několik pracovišť a každé pracoviště má svého vedoucího pracovníka, který se nadále zodpovídá manažerovi příslušného oddělení, případně jednateři firmy. Dále se ve Společnosti XY nachází personální oddělení se třemi pracovníky. Konkrétně se toto oddělení skládá z vedoucí personálního oddělení, personalistky a mzdové účetní. (interní dokumenty, 2023)

4.1.3 Finanční analýza Společnosti XY

V této kapitole je uvedena stručná finanční analýza Společnosti XY z pohledu 3 ukazatelů, kterými je likvidita, zadluženost a rentabilita.

Likvidita I. stupně: (okamžitá likvidita)

Dle Kislíngrová (2010) je optimální hodnota okamžité likvidity v rozmezí 0,2 – 0,5, kdy autorka uvádí jako doporučenou hodnotu 0,2. Jakmile by ukazatel přesahoval hodnotu 1, znamenalo by to, že je podnik schopen okamžitě splácet své závazky.

Tabulka 2 – I. stupeň likvidity

Rok	I. stupeň likvidity
2017	4,95
2018	0,60
2019	1,11
2020	5,42
2021	0,64
2022	0,64

Zdroj: Rozvaha, VZZ (vlastní výpočty a zpracování)

Z tabulky 1 je zřejmé, že si podnik drží dostatečnou výši svých peněžních prostředků. Dokonce v letech 2017 a 2020 si držel příliš velké množství peněžních prostředků, než je

nutné. V roce 2019 okamžitá likvidita přesahovala hodnotu jedna, tudíž byl podnik v tomto období schopen okamžitě splácet své krátkodobé finanční závazky. V ostatních letech byla hodnota lehce vyšší, než je doporučená hodnota.

Likvidita II. stupně: (pohotová likvidita)

Dle Kislingerové (2010) by se hodnota měla pohybovat v rozmezí 0,7 - 1,0, aby byla optimální. Pakliže bude hodnota větší než 1, znamená to, že podnik má schopnost uhradit své závazky bez nutnosti prodeje zásob.

Tabulka 3 – II. stupeň likvidity

Rok	II. stupeň likvidity
2017	7,87
2018	7,11
2019	10,54
2020	23,96
2021	8,70
2022	5,49

Zdroj: Rozvaha, VZZ (vlastní výpočty a zpracování)

Dle tabulky 2 pohotová likvidita Společnosti XY ve všech letech převyšuje hodnotu 1, tudíž je schopna uhradit své závazky bez nutnosti prodeje svých zásob.

Likvidita III. stupně: (běžná likvidita)

Dle Kislingerové (2010) by se hodnota měla pohybovat v rozmezí 1,6 - 2,5, aby byla optimální. Ukazatel by neměl klesnout pod hodnotu 1.

Tabulka 4 – III. stupeň likvidity

Rok	III. stupeň likvidity
2017	10,98
2018	9,76
2019	13,70
2020	30,32
2021	11,53
2022	12,43

Zdroj: Rozvaha, VZZ (vlastní výpočty a zpracování)

Tabulka 3 zobrazuje Likviditu III. stupně v letech 2017-2022. Ve všech letech hodnoty přesahují interval s optimální výší. Běžná likvidita podniku dosahuje velmi vysokých

hodnot, což značí, že podnik má dostatek prostředků na úhradu svých závazků. Takto vysoká likvidita nasvědčuje tomu, že podnik disponuje velkým množstvím aktiv, což snižuje rentabilitu aktiv a rentabilitu vlastního kapitálu.

Zadluženost

Následně bude zhodnocena zadluženost Společnosti XY.

Tabulka 5 – koeficienty zadluženosti

Rok	věřitelské riziko	k samofinancování
2017	8,35%	91,65%
2018	9,01%	90,99%
2019	6,96%	93,04%
2020	3,56%	96,44%
2021	8,36%	91,64%
2022	8,15%	91,85%

Zdroj: Rozvaha, VZZ (vlastní výpočty a zpracování)

Jako první ukazatel zadluženosti bylo vypočteno věřitelské riziko, dle kterého je patrné, že zadluženost podniku je velmi malá. Zadluženost podniku ve v období 2012–2022 pohybovala v průměru okolo 8 %, kde se v jednotlivých letech příliš neměnila.

Jako další ukazatel zadluženosti byl vypočten koeficient samofinancování, dle kterého je patrné, že je podnik financován vlastním kapitálem, jehož výše se v období 2012–2022 nijak razantně neměnila.

Rentabilita

V této podkapitole je zhodnocena rentabilita Společnosti XY, dle 3 ukazatelů: rentabilita tržeb (ROS), rentabilita vlastního kapitálu (ROE) a rentabilita aktiv (ROA).

Tabulka 6 – hodnoty výnosnosti kapitálu

Rok	ROS	ROE	ROA
2017	6,77%	5,85%	6,65%
2018	6,61%	5,84%	6,57%
2019	7,27%	6,36%	7,34%
2020	-3,99%	-1,76%	-1,64%
2021	-0,19%	-0,07%	0,11%
2022	2,65%	1,49%	1,18%

Zdroj: Rozvaha, VZZ (vlastní výpočty a zpracování)

Z tabulky 5 je zřejmé, že v první polovině sledovaného období se hodnota rentability tržeb (ROS) nijak zásadně neměnila. Ve druhé polovině sledovaného období však došlo k velkému propadu tržeb, kdy hodnota tohoto ukazatele klesla do záporných hodnot. Tento jev byl pravděpodobně způsoben světovou pandemií Covid-19, díky které došlo k poklesu tržeb u převážné většiny firem.

Dalším ukazatelem v tabulce 5 je rentabilita vlastního kapitálu (ROE), kde se opět v první polovině sledovaného období hodnoty nijak zásadně neměnily a nacházely se v kladných číslech. Od druhé poloviny sledovaného období hodnoty tohoto ukazatele opět klesly do záporných čísel, což byl opět pravděpodobně následek světové pandemie Covid-19.

Posledním ukazatelem v tabulce 5 je rentabilita aktiv (ROA) dle kterého lze říci, že v první polovině sledovaného období produkční síla podniku rostla. Zatímco v druhé polovině sledovaného období je opět zaznamenán propad hodnot, díky stejné příčině. Oproti předchozím 2 ukazatelům této tabulky, byla u tohoto ukazatele zaznamenána záporná hodnota pouze v roce 2020.

4.1.4 Charakteristika vybraných HR procesů Společnosti XY

V této kapitole jsou popsány jednotlivé HR procesy, které jsou Společností XY zajišťovány prostřednictvím personálního oddělení. Následující výčet HR procesů se vztahuje na všechny zaměstnance, na všech pracovních pozicích a úrovních v podniku.

Adaptace zaměstnanců

Zaměstnanci na všech pracovních pozicích musí být speciálně proškoleni a zaučeni. Společnost XY realizuje zdarma všem svým zaměstnancům veškeré odborné vzdělávání v podobě specializovaných školení a kurzů, které potřebují k výkonu práce na příslušném pracovním oddělení. Všichni zaměstnanci projdou přes program profesionálního zaškolení pro práci s nejmodernější technikou, která se nachází na jednotlivých pracovištích. V neposlední řadě zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům různé cílené aktivity pro osobní růst a rozvoj (web společnosti, 2023).

Spolupráce s absolventy

Společnost XY ve spolupráci s odbornou strojírenskou střední školou organizuje akreditovaný svářečský kurz, který mohou zaměstnanci absolvovat společně se studenty a zároveň potencionálními novými zaměstnanci. Společnost svým zaměstnancům umožňuje

zápis do kurzu o složení svářečského oprávnění, ve spolupráci se střední strojírenskou školou. Na oplátku tato firma podporuje absolventy této strojírenské školy, kdy si studenti mohou již při studiu chodit přivydělat formou brigády do Společnosti XY, kam mají následně možnost po ukončení studia nastoupit do zaměstnání na stálý pracovní poměr. Tato spolupráce je pro firmu velice přínosná, jelikož absolvent takovéto školy nastoupí do zaměstnání již seznámen s firemní kulturou a adaptace takového nového pracovníka je rychlejší, tudíž i efektivnější. Podnik také pořádá tzv. exkurze pro studenty, kde jsou seznámeni s firemní kulturou a je jim představeno pracovní prostředí a cíle společnosti. Zároveň se tam studenti seznámí s potencionálními budoucími kolegy. (web společnosti, 2023).

Firemní prostředí

Společnost XY funguje na bázi 2-3 směnného provozu, kdy se jednotlivé směny pracovníků střídají na ranních, odpoledních a nočních směnách (případně pouze na ranních a odpoledních směnách). Firma disponuje neformálním prostředím, kde se nachází nové a moderní pracovní i odpočinkové prostory pro zaměstnance. Společnost XY nepodporuje „opensource“ kanceláře, tudíž na administrativních pracovních pozicích mají zaměstnanci dostatečné soukromí a klid ve vlastních kancelářích (web společnosti, 2023).

Odměňování zaměstnanců a benefity

Odměňování zaměstnanců a benefity pro zaměstnance jsou v této společnosti velice pestré. Společnost XY uplatňuje princip „Předved’ a dostaneš“. V tomto případě může dojít k odměňování zaměstnanců formou zvýšení mzdy, či obdržení 13. mzdy ve výši jednoho průměrného platu. Dalšími možnostmi finančního ohodnocení zaměstnanců jsou roční odměny nebo speciální letní bonusy (web společnosti, 2023).

Společnost XY zajišťuje svým zaměstnancům nápoje zdarma v podobě kávy, čaje a vody po celou dobu pracovní směny. Dále zaměstnanci dostávají příspěvek ve výši 50 Kč na hlavní jídlo, dle směny (oběd, večeře). Stravovat se je možné v moderní jídelně v příjemném prostředí (web společnosti, 2023).

Dalším benefitem, který práce v této společnosti zahrnuje, je příspěvek na dopravu. Podpora od zaměstnavatele na dopravu do zaměstnání a zpět domů je ve výši 3 Kč/km. Mezi benefity Společnosti XY najdeme i roční příspěvek na dovolenou, zábavu či zdraví ve výši 18 000 Kč. A v neposlední řadě finanční odměna ve výši 30 000 Kč za doporučení nového kolegy

do pracovního týmu, či odměna 20 000 Kč jako pracovní ohodnocení. Jelikož se jedná o strojírenskou firmu, zaměstnanci pravidelně obdržují zdarma potřebné zdravotnické pomůcky nutné k výkonu práce (web společnosti, 2023).

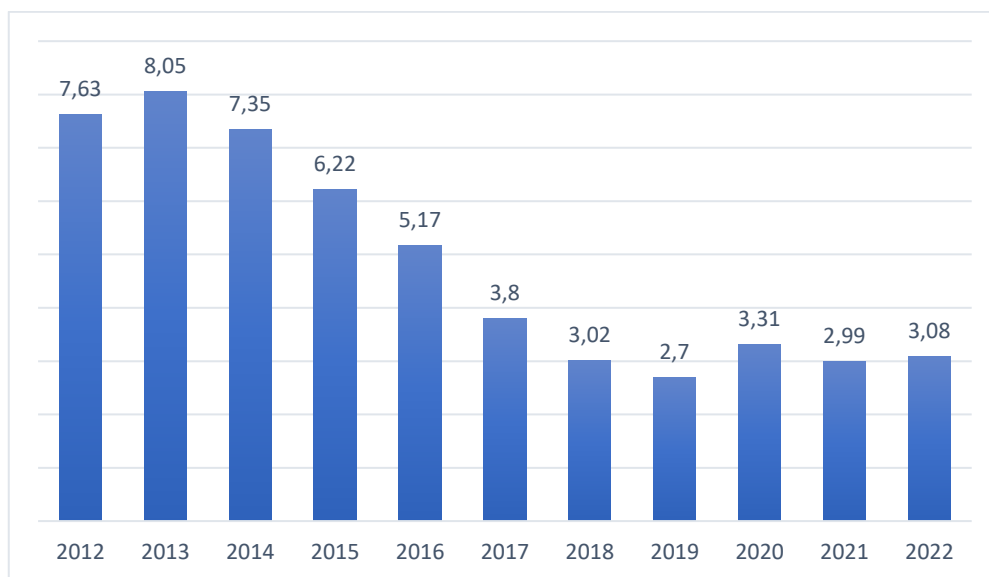
4.2 Vývoj trhu práce v kraji Vysočina

Trh práce je místo, kde se střetává nabídka práce a poptávka po práci. Konkrétněji je trh práce definován jako místo, kde lidé nabízejí svou práci firmám a firmy nabízejí zaměstnání potencionálním uchazečům (Halásková, 2001)

Nezaměstnanost v kraji Vysočina

Prvním ukazatelem, který znázorňuje aktuální stav na trh práce je podíl nezaměstnaných osob. Tento ukazatel vyjadřuje procentuální podíl nezaměstnaných osob ze všech obyvatel daného území v práceschopném věku. V práceschopném neboli v ekonomicky aktivním věku jsou zahrnuti osoby od 15-65 let (ČSÚ, 2023).

Graf 2 – Podíl nezaměstnanosti v kraji Vysočina v letech 2012-2022 (%)



Zdroj: ČSÚ (vlastní zpracování)

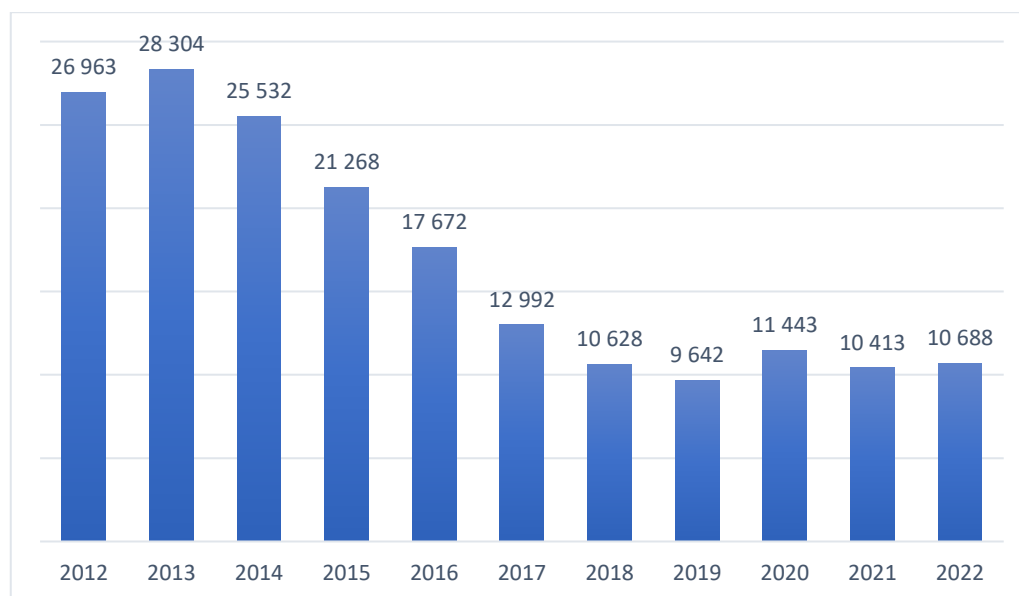
Z výše uvedeného grafu 2 lze vyčíst, že největší nezaměstnanost v kraji Vysočina za posledních 10 let byla v roce 2013, kdy tvořila 8,05 %. Od tohoto roku nezaměstnanost klesala a během 6 let se podařilo snížit nezaměstnanost v kraji Vysočina o 5,35 %. Mezi roky 2019 a 2020 došlo k malému nárůstu nezaměstnanosti, který byl pravděpodobně důsledkem celosvětové pandemie Covid-19. Kvůli rozšíření této pandemie přicházeli lidé o práci nejen v České republice, ale i po celém světě. V loňském roce dosahovala

nezaměstnanost v kraji Vysočina hodnoty 3,08 %, což se pomalu blíží původní hodnotě, která byla před pandemií.

Počet uchazečů o zaměstnání na úřadu práce

Úřad práce je správní orgán, který plní hned několik funkcí v oblasti zaměstnanosti. Jednou z nich je i evidování nezaměstnaných osob, které hledají zaměstnání (Úřad práce ČR, 2023).

Graf 3 – Počet uchazečů o zaměstnání v kraji Vysočina v letech 2012-2022



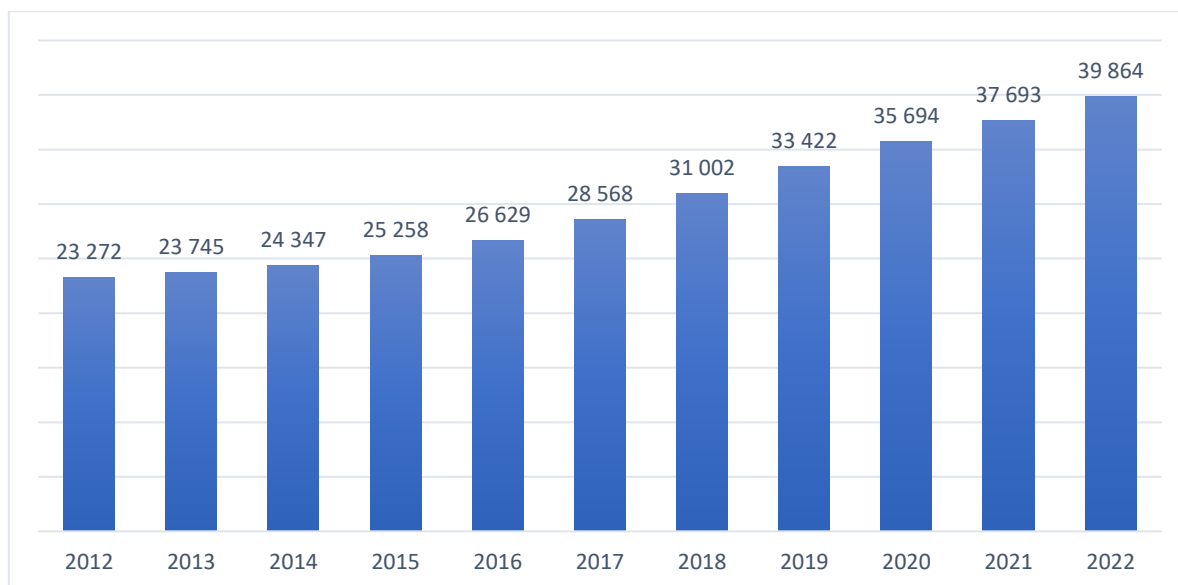
Zdroj: ČSÚ (vlastní zpracování)

Výše zmíněný graf 3 je vzhledově téměř totožný s předchozím grafem, rozdíl je v tom, že v tomto grafu je uváděn konkrétní počet osob za kalendářní rok, který byl evidován na úřadu práce kraje Vysočina, jakožto počet zájemců o zaměstnání. Do roku 2019 počet evidovaných osob na úřadu práce kraje Vysočina klesal, kdy během 6 let tento počet klesl o 18 662 nezaměstnaných osob. Mezi roky 2019 a 2020 došlo k nárůstu o 1 801 evidovaných osob na úřadu práce. Za zvýšení počtu nezaměstnaných osob mohla pravděpodobně pandemie Covid-19, která připravila o práci mnoho lidí.

Průměrná hrubá měsíční mzda

Průměrnou hrubou mzdu stanovuje Český statistický úřad (2023), který tento pojem definuje jako: „*podíl mezd bez ostatních osobních nákladů připadající na jednoho zaměstnance evidenčního počtu za měsíc.*“. Hrubá měsíční mzda zahrnuje čistou měsíční mzdu společně se sociálním pojištěním (6,5 %), zdravotním pojištěním (4,5 %) a daní z příjmu (15 %).

Graf 4 – Průměrná hrubá měsíční mzda v kraji Vysočina v letech 2012-2022 (Kč)



Zdroj: ČSÚ (vlastní zpracování)

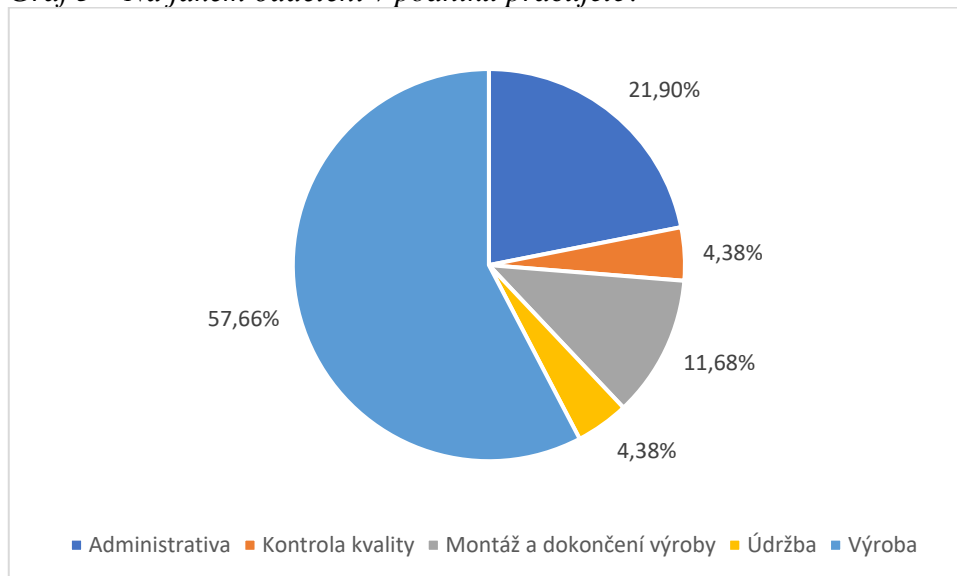
Výše zmíněný graf 4 znázorňuje vývoj průměrné měsíční mzdy v kraji Vysočina od roku 2012 do roku 2022. S neustále narůstající inflací narůstá i hrubá měsíční mzda. Jelikož inflace snižuje kupní sílu mzdy, je třeba neustále zvyšovat hodnotu mezd. Během 10 let, tedy od roku 2012 se průměrná hrubá měsíční mzda v kraji Vysočina zvýšila o 16 592 Kč.

4.3 Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci ve Společnosti XY

Níže v této kapitole jsou uvedeny výsledky, které byly získány dotazníkovým šetřením, které bylo prováděno mezi zaměstnanci Společnosti XY.

Identifikační otázky

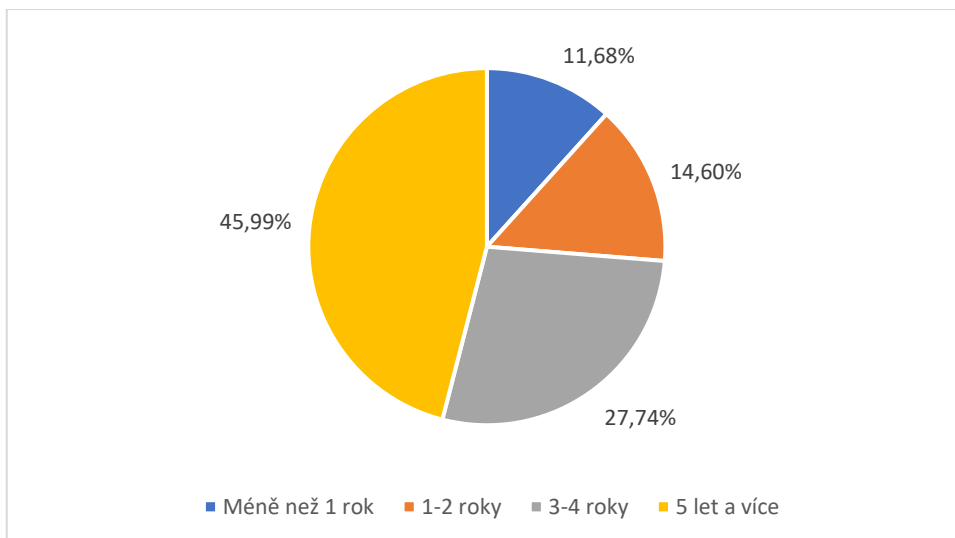
Graf 5 – Na jakém oddělení v podniku pracujete?



Zdroj: vlastní zpracování

První segmentační otázka tohoto dotazníkového šetření byla zaměřena na pracovní pozici zaměstnanců v podniku. Dle grafu 5 nejvíce respondentů odpovídalo z oddělení výroby, jelikož je to nejvíce zastoupená skupina pracovních míst. Konkrétně do této kategorie spadalo 57,66 % (79 respondentů). Další nejpočetnější skupinou bylo oddělení „administrativa“, kde odpovídalo 21,90 % (30 respondentů). Třetí nejpočetnější skupinou byli zaměstnanci, kteří pracují na oddělení „Montáž a dokončení výroby“, kteří v tomto dotazníkovém šetření tvořili 11,68 % (16 respondentů). Zbytek odpovídajících se rozděloval rovným dílem mezi oddělení „Údržba“ a „Kontrola kvality“, kde každé z těchto oddělení zastává 4,38 % (6 respondentů).

Graf 6 – Jak dlouho pracujete v tomto podniku?

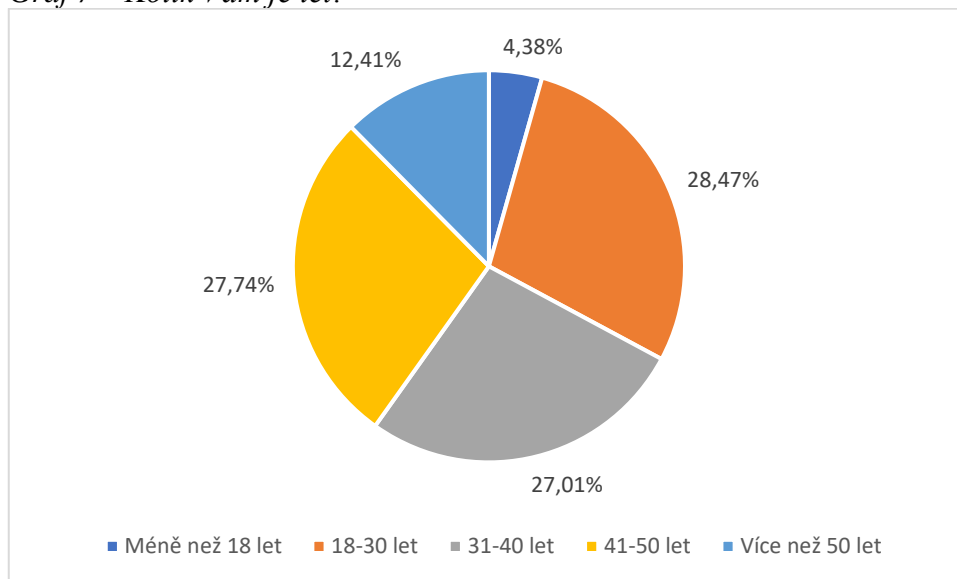


Zdroj: vlastní zpracování

Další segmentační otázka, která je vyobrazena v grafu 6, se zabývala délkou působení zaměstnanců ve Společnosti XY. Nejvíce v tomto dotazníkovém šetření odpovídali zaměstnanci, kteří pracují v této společnosti více než 5 let včetně, konkrétně tuto skupinu tvořilo 45,99 % (63 respondentů). Další nejpočetnější skupinou byli zaměstnanci, kteří pracují v podniku 3-4 roky, tato skupina tvořila 27,74 % (38 respondentů). V kategorii „1-2 roky“ odpovídalo 14,60 % (20 respondentů) a nejméně početnou skupinou byli zaměstnanci, kteří pracují v podniku kratší dobu než jeden rok.

Jelikož kategorie „5 let a více“ je nejpočetnější, je patrné, že podnik pečuje o své zaměstnance dobře a udržuje si je dlouhodobě ve svém podniku.

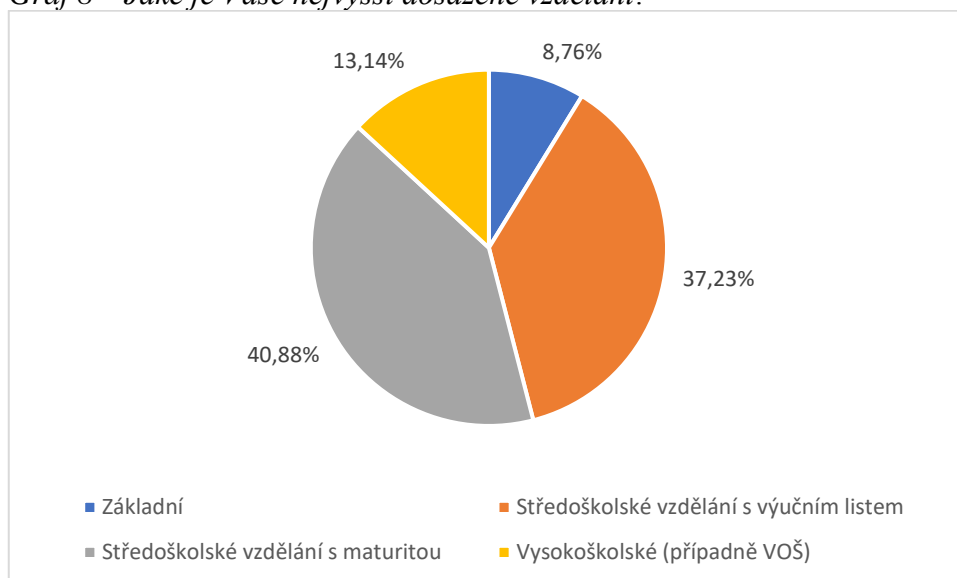
Graf 7 – Kolik Vám je let?



Zdroj: vlastní zpracování

Dle Kozla (2006) byly věkové kategorie seskupeny a rozděleny do 5 skupin. Graf 7 znázorňuje, že zaměstnanci se převážně rozdělují mezi 3 věkové skupiny, kde nejpočetnější zastoupení má skupina zaměstnanců ve věku 18-30 let, kdy v této kategorii odpovídalo 28,47 % (39 respondentů). Další početnou skupinou jsou zaměstnanci ve věku 41-50 let, kteří tvoří 27,74 % (38 respondentů) a zaměstnanci ve věku 31-40 let, kteří tvoří 27,01 % (37 respondentů). Nejméně početné zastoupení bylo mezi zaměstnanci v kategorii „Více než 50 let“, které tvořilo 12,41 % (17 respondentů) a v kategorii „Měně než 18 let“, kam spadali pouze zaměstnanci na dohodu, jakožto výkon brigády. V této kategorii odpovídalo jen 6 zaměstnanců, kteří tvoří 4,38 %.

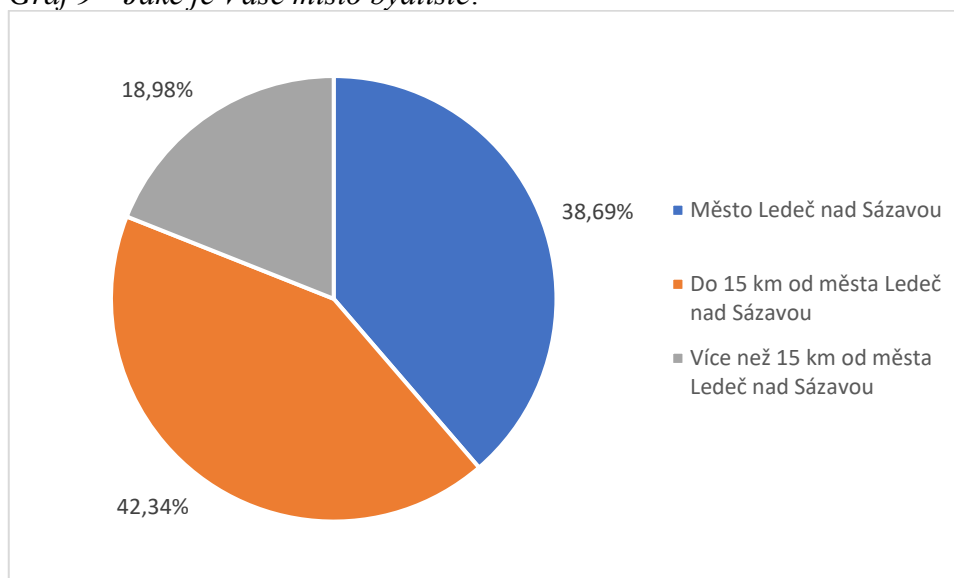
Graf 8 – Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 8 znázorňuje výši dosaženého vzdělání zaměstnanců, což v tomto případě souvisí i s oddělením, kde zaměstnanci pracují. Nejméně početná skupina zaměstnanců se nachází v kategorii „Základní“, kde odpovídalo 8,76 % (12 respondentů). Další nejméně zastoupenou skupinou byla kategorie „Vysokoškolské (případně VOŠ)“, kam spadá 13,14 % (18 respondentů) zaměstnanců. Převážná většina zaměstnanců s touto výší vzdělání pracuje v oddělení administrativa. Nevíce zastoupené kategorií byly „Středoškolské vzdělání s maturitou“, kde odpovídalo 40,88 % (56 respondentů) a „Středoškolské vzdělání s výučním listem“, kde odpovídalo 37,23 % (51 respondentů). Zaměstnanci v těchto 2 nejvíce zastoupených kategoriích pracují převážně na dělnických pozicích v podniku.

Graf 9 – Jaké je Vaše místo bydliště?

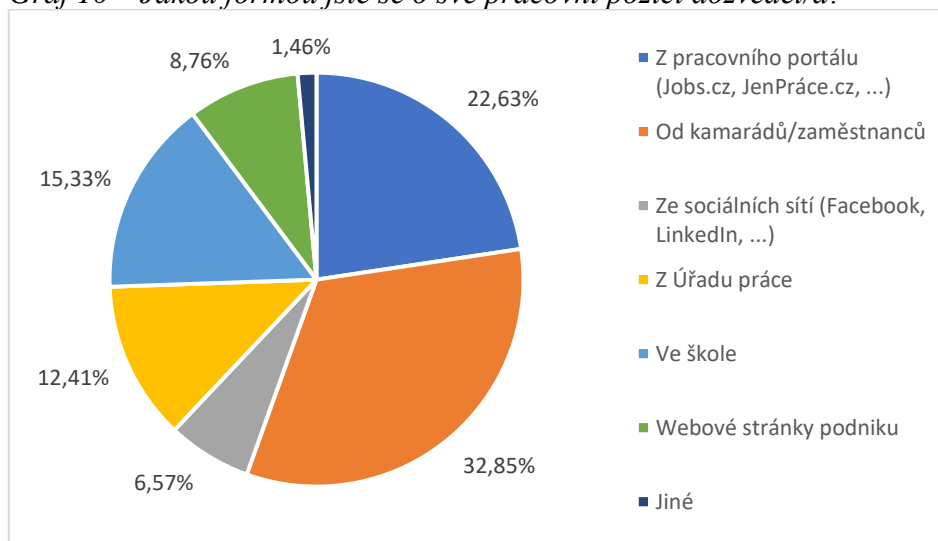


Zdroj: vlastní zpracování

Jako poslední segmentační otázka byla zvolena otázka na bydliště zaměstnanců. Největší část zaměstnanců dojíždí do zaměstnání z blízkého okolí, které se nachází do 15 km od města Ledec nad Sázavou, konkrétně 42,34 % (58 respondentů). Další nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci, kteří bydlí přímo ve městě Ledec nad Sázavou, kterých je 38,69 % (53 respondentů). Zbýlých 18,98 % (26 respondentů) dojíždí ze svého bydliště do zaměstnání více než 15 km. Z grafu 9 je patrné, že zaměstnanci nemají problém dojíždět do zaměstnání, což je pravděpodobně způsobené i tím, že Společnost XY přispívá na dojíždění do zaměstnání.

Výsledky dotazníkového šetření

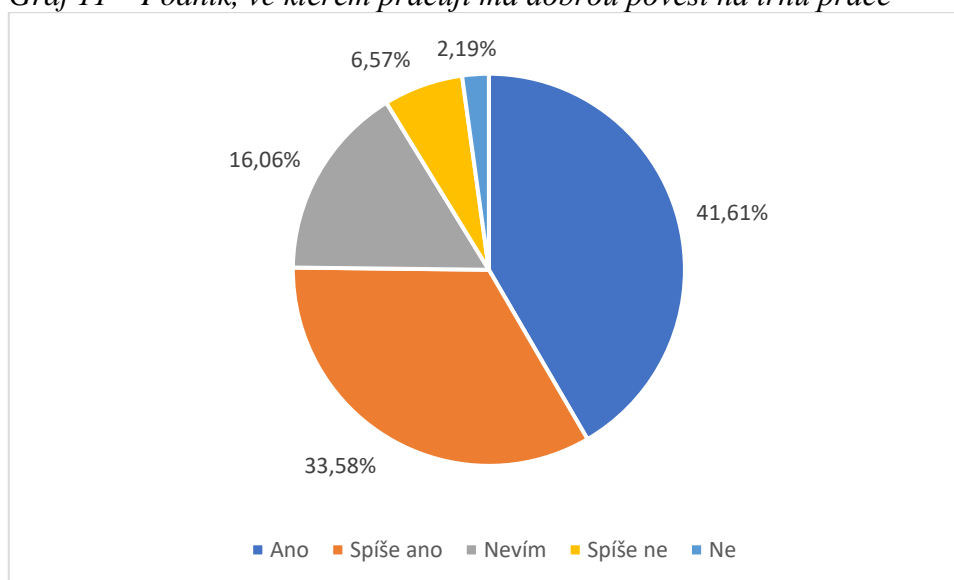
Graf 10 – Jakou formou jste se o své pracovní pozici dozvěděl/a?



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 10 lze vyčíst, že největší procento zaměstnanců se o své pracovní pozici dozvědělo od svého kamaráda či známého, konkrétně 32,85 % (45 respondentů). Pravděpodobně by to mohl být důsledek toho, že město, ve kterém se Společnost XY nachází, je velmi malé, tudíž se mnoho obyvatel města a blízkého okolí zná. Další početnou skupinu tvořili zaměstnanci, kteří se o své pracovní pozici dozvěděli standartní cestou, tedy 22,63 % (31 respondentů) se o volném pracovním místě dozvěděli skrze pracovní portál. Třetí nejpočetnější skupinou byli zaměstnanci, kteří se dozvěděli o možnosti práce v tomto podniku ve škole, jelikož Společnost XY spolupracuje s místní střední strojírenskou školou, která pravidelně nabírá absolventy příslušných oborů. Absolventů této školy, kteří do podniku nastoupili je 15,33 % (21 respondentů). Zbytek zaměstnanců odpovídal následovně: 12,41 % (17 respondentů) se o zaměstnání dozvědělo z Úřadu práce, 8,76 % (12 respondentů) z webových stránek podniku, 6,57 % (9 respondentů) ze sociálních sítí. Nejmenší skupinu tvořili 2 zaměstnanci (1,46 %), kteří zvolili volbu jiné a do poznámky uvedli následující možnosti: „Annonce práce“ a „Vyslechl jsem debatu o podniku ve vlaku“. Je patrné, že Společnost XY se snaží inzerovat své nabídky na všech možných místech. Z jedné z uvedených poznámek „Vyslechl jsem debatu ve vlaku“ je patrné, že podnik působí atraktivně i z doslechu.

Graf 11 – Podnik, ve kterém pracuji má dobrou pověst na trhu práce

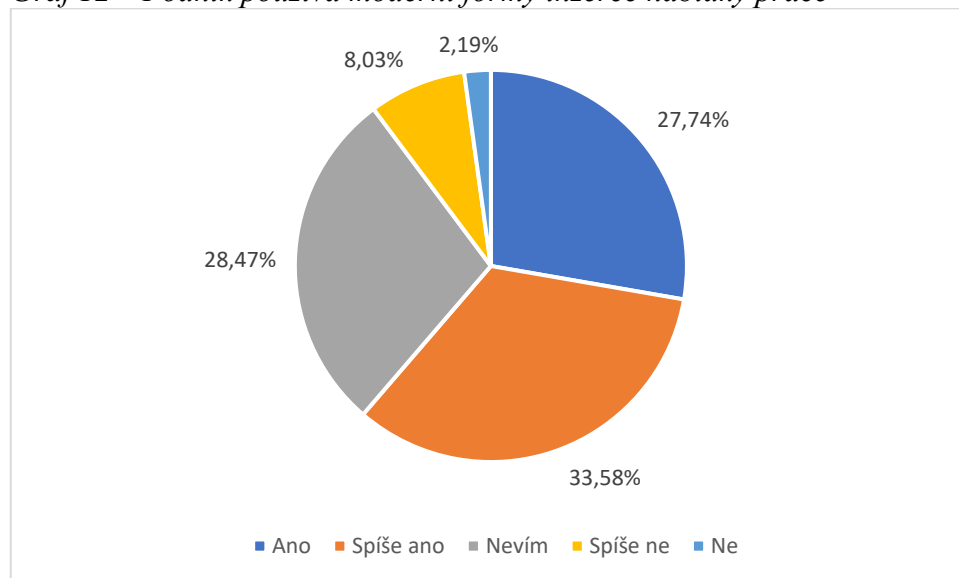


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka vyobrazena v grafu 11 zjišťovala, zda si zaměstnanci Společnosti XY myslí, že jejich zaměstnavatel má dobré postavení na trhu práce. Téměř polovina zaměstnanců, konkrétně 41,61 % (57 respondentů) si myslí, že má tato společnost dobré postavení na trhu práce. Dalších 33,58 % (46 respondentů) si myslí, že má podnik spíše dobré postavení na trhu

práce. Neutrálně se k této otázce postavilo 16,06 % (22 respondentů), kteří zvolili odpověď „Nevím“. Pouhých 6,57 % (9 respondentů) zvolilo odpověď „Spíše ne“ a jen 3 zaměstnanci (2,19 %) si myslí, že Společnost XY nemá dobré postavení na trhu práce.

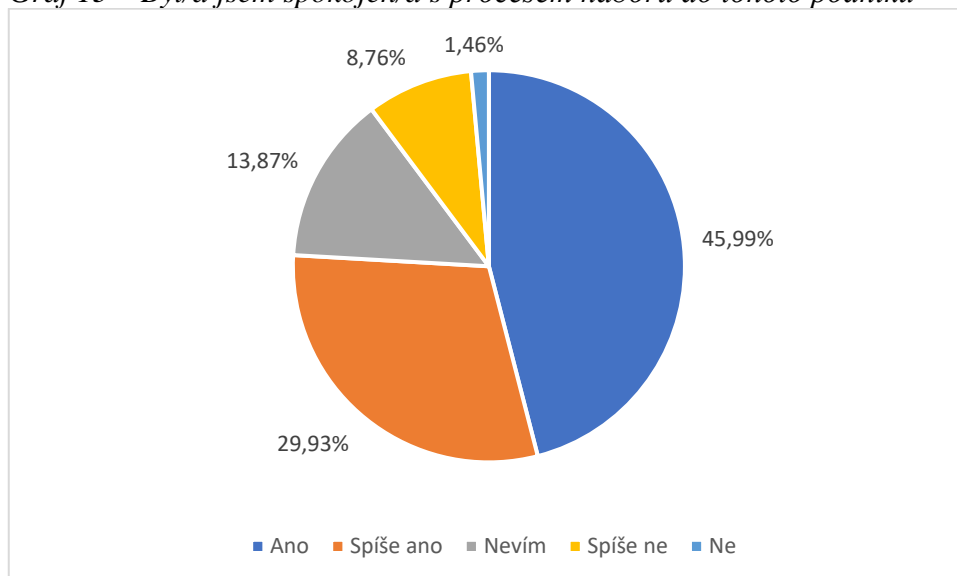
Graf 12 – Podnik používá moderní formy inzerce nabídky práce



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 12 lze vyčíst, zda si zaměstnanci podniku myslí, že Společnost XY používá moderní formy inzerce. Nejvíce zaměstnanců volilo mezi odpověďmi „Spíše ano“ a „Ano“. Konkrétně 27,74 % (38 respondentů) si myslí, že podnik používá moderní formy inzerce a dalších 33,58 % (46 respondentů) zvolilo odpověď „Spíše ano“. Dalších 28,47 % (39 respondentů) zvolilo odpověď „Nevím“. V této odpovědi byla hledána souvislost s délkou působení v podniku i věkem zaměstnanců. Souvislost nebyla nalezena. Tuto odpověď volili zaměstnanci ze všech kategorií. Pouze 8,03 % (11 respondentů) si myslí, že jejich zaměstnavatel spíše nepoužívá moderní formy inzerce a jen 3 zaměstnanci (2,19 %) si myslí, že Společnost XY moderní formy inzerce vůbec nepoužívá.

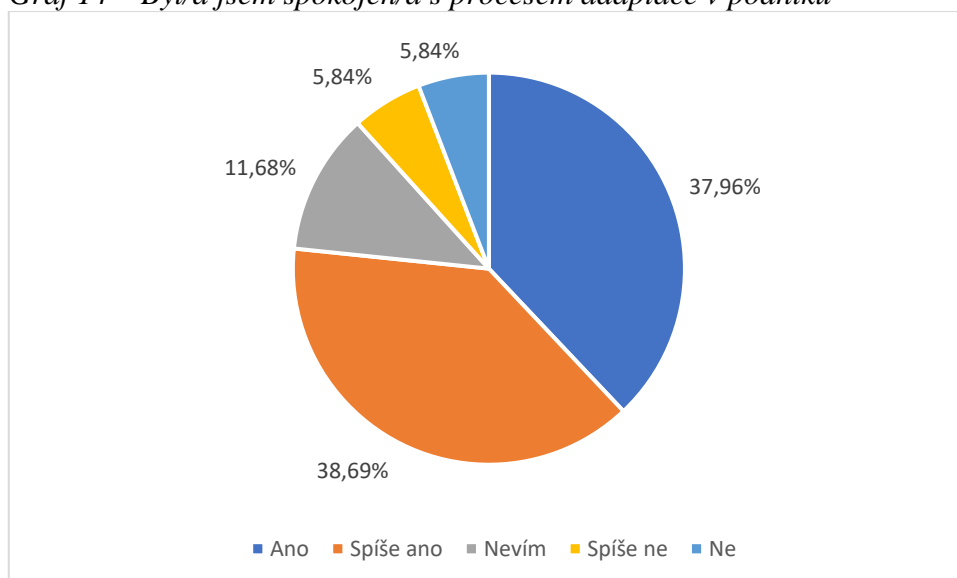
Graf 13 – Byl/a jsem spokojen/a s procesem náboru do tohoto podniku



Zdroj: vlastní zpracování

Téměř polovina zaměstnanců byla spokojena s náborem do Společnosti XY, konkrétně 45,99 % (63 respondentů) a dalších 29,93 % (41 respondentů) bylo spíše spokojeno s náborem. Pouhým 2 zaměstnancům (1,46 %) nábor do společnosti nevyhovoval a dalším 12 zaměstnancům (8,76 %) spíše nevyhovoval. Zbýlých 13,87 % (19 respondentů) se nepřiklání ani k jedné z výše zmíněných odpovědí v grafu 13.

Graf 14 – Byl/a jsem spokojen/a s procesem adaptace v podniku

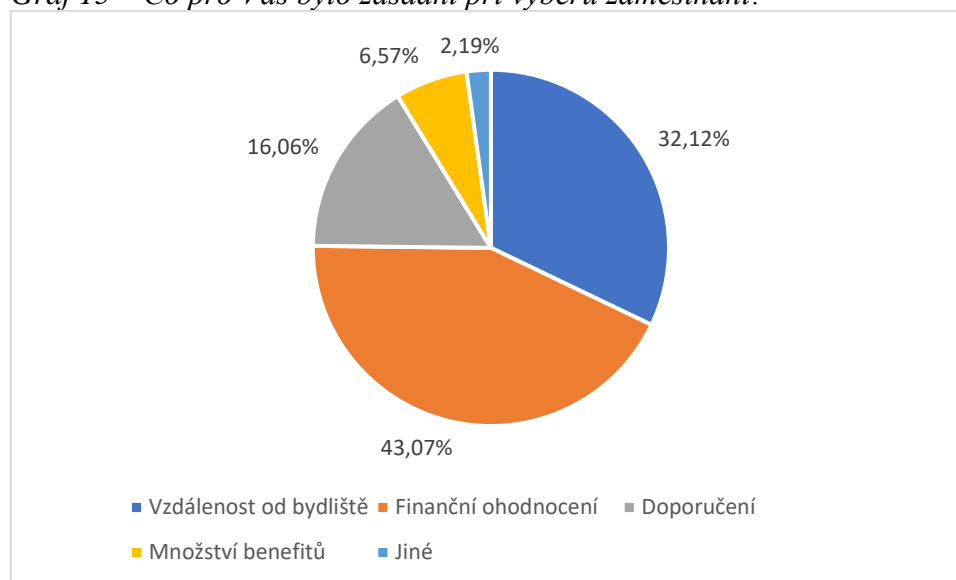


Zdroj: vlastní zpracování

Graf 14 znázorňuje spokojenost zaměstnanců s procesem adaptace v jejich novém zaměstnání. Více než polovina zaměstnanců byla spokojena s procesem adaptace, konkrétně

37,96 % (52 respondentů) zvolilo odpověď „Ano“ a 38,69 % (53 respondentů) zvolilo odpověď „Spíše ano“. Dalších 11,68 % (16 respondentů) mělo neutrální názor na jejich proces adaptace v podniku, tedy zvolili odpověď „Nevím“. Ze zbylých 16 respondentů byla polovina, tedy 5,84 % (8 respondentů) nespokojena s procesem adaptace a druhá polovina byla spíše nespokojena s procesem adaptace.

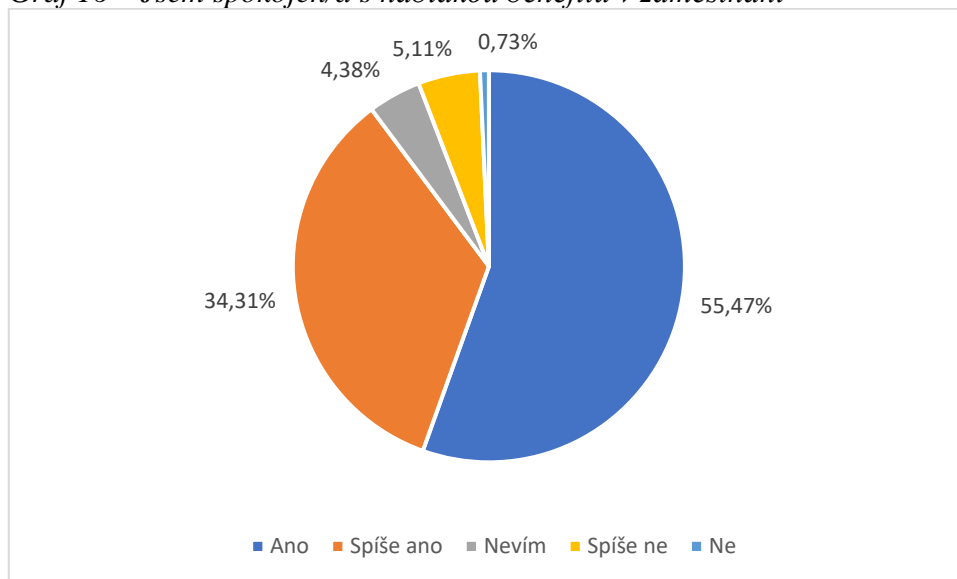
Graf 15 – Co pro Vás bylo zásadní při výběru zaměstnání?



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 15 znázorňuje důležitost vybraných faktorů při výběru zaměstnání. Faktor, který hrál roli u největší skupiny zaměstnanců při výběru zaměstnání bylo finanční ohodnocení, kdy tuto odpověď zvolilo 43,07 % (59 respondentů). Dalším důležitým faktorem při výběru zaměstnání byla vzdálenost od bydliště, dle tohoto faktoru se pravděpodobně rozhodovalo 32,12 % (44 respondentů). Jako třetí nejpodstatnější faktor bylo doporučení, které bylo nejdůležitější pro 16,06 % (22 respondentů). U pouhých 6,57 % (9 respondentů) hrály největší roli nabízené benefity, kterých Společnost XY nabízí opravdu mnoho. Zbylí 3 respondenti (2,19 %) zvolili odpověď jiné, kde jeden z respondentů uvedl, že je pro něj při výběru klíčové, aby ho práce bavila.

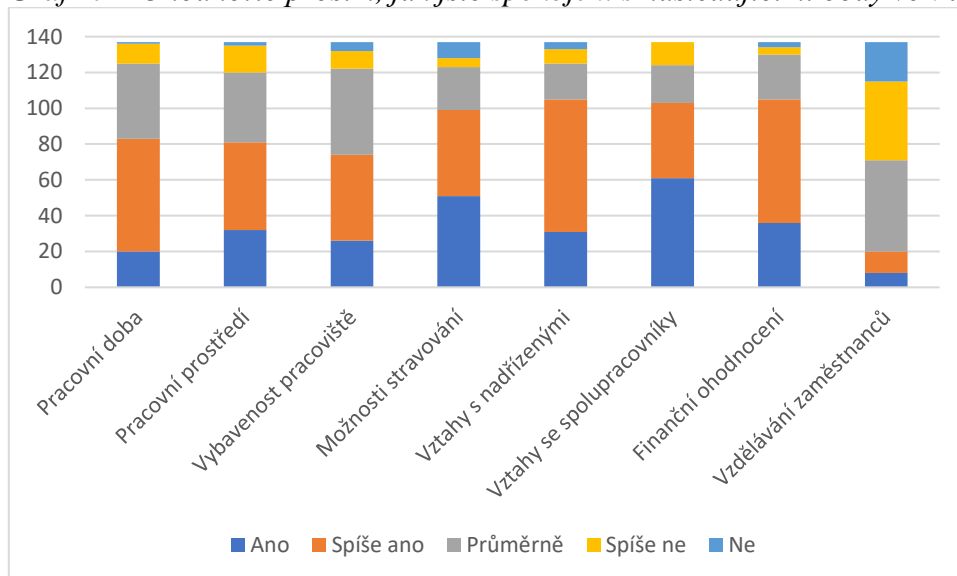
Graf 16 – Jsem spokojen/a s nabídkou benefitů v zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 16 vyplývá, že více než polovina zaměstnanců je spokojena s nabídkou benefitů v zaměstnání, konkrétně 55,47 % (76 respondentů) a dalších 34,31 % (47 respondentů) zvolilo odpověď, že jsou spíše spokojeni s nabídkou benefitů. Nerozhodný postoj v této otázce zaujalo 4,37 % (6 respondentů). Dalších 5,11 % (7 respondentů) zvolilo v této otázce odpověď „Spíše ne“ a pouze jeden respondent (0,73 %) není spokojený s nabídkou benefitů ve svém zaměstnání.

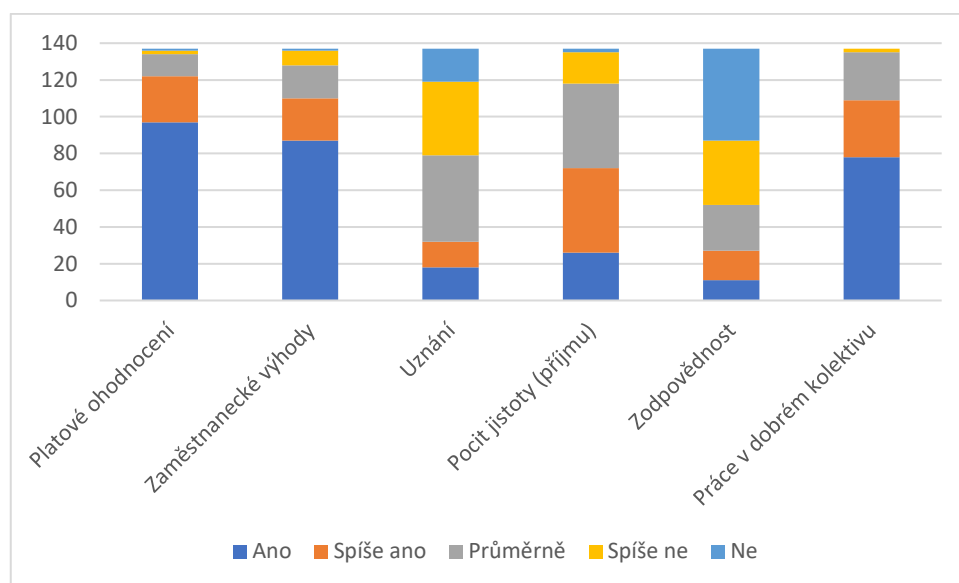
Graf 17 – Ohodnoťte prosím, jak jste spokojeni s následujícími body ve Vašem zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování

V grafu 17 je znázorněna spokojenost zaměstnanců s jednotlivými pracovními faktory. Je patrné, že nejvíce jsou zaměstnanci spokojeni se vztahy se spolupracovníky a s možnostmi stravování. Mezi další faktory, se kterými jsou zaměstnanci Společnosti XY spíše spokojeni patří finanční ohodnocení, komunikace s nadřízenými a pracovní doba. S vybaveností pracoviště a pracovním prostředím je část pracovníků spíše spokojena a další část zaměstnanců má k těmto dvěma faktorům neutrální postoj. Se vzděláváním velká část zaměstnanců spokojena není, pouze zlomek zaměstnanců vybral odpověď „Ano“ nebo „Spíše ano“.

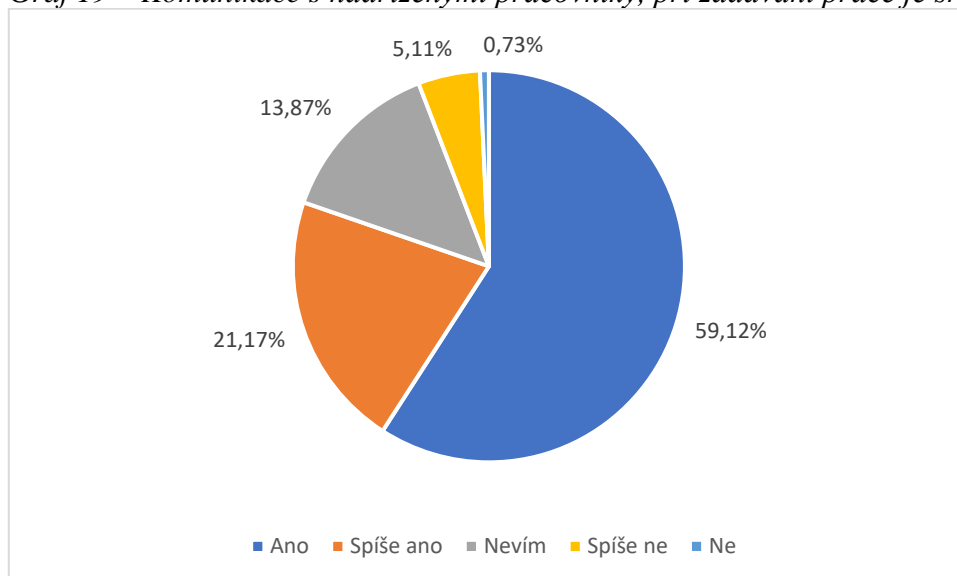
Graf 18 – Ohodnoťte prosím, co Vás v zaměstnání nejvíce motivuje



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 18 znázorňuje odpovědi zaměstnanců na otázku, co je nejvíce motivuje v zaměstnání. Převážná většina zaměstnanců odpovídala, že je rozhodně motivuje platové ohodnocení a zaměstnanecké benefity. Mnoho zaměstnanců také uvedlo, že je motivuje práce v dobrém kolektivu. Pocit jistoty většinu zaměstnanců motivuje pouze průměrně, nebo neví, zda je tento faktor nějak motivuje. Poměrně málo jsou zaměstnanci motivováni uznáním a ze všeho nejméně je motivuje zodpovědnost v zaměstnání.

Graf 19 – Komunikace s nadřízenými pracovníky, při zadávání práce je srozumitelná



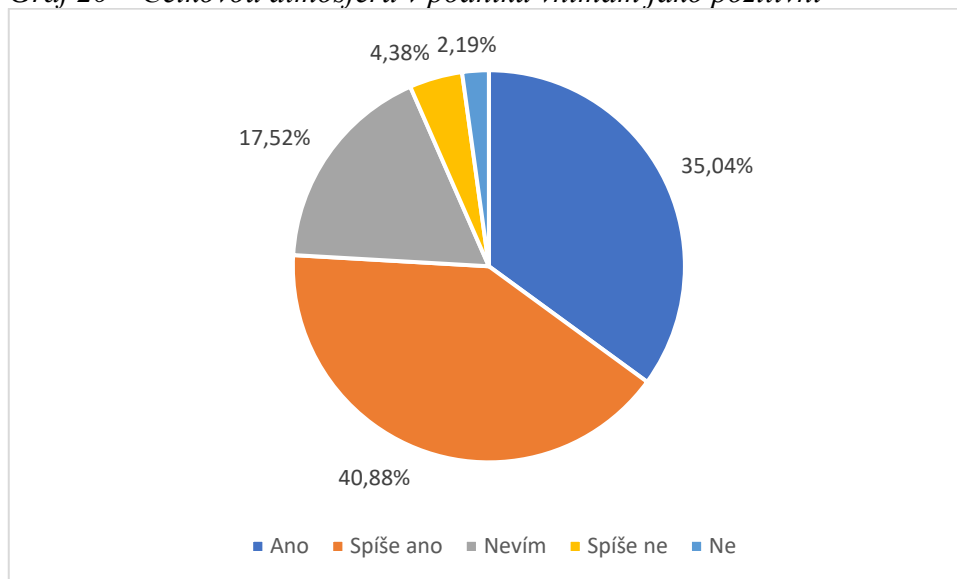
Zdroj: vlastní zpracování

Dle grafu 19 lze říci, že více než polovina zaměstnanců uvedla, že komunikace s nadřízenými pracovníky je srozumitelná, konkrétně tento fakt uvedlo v dotazníkovém šetření 59,12 % (81 respondentů). Dalších 21,17 % (29 respondentů) tento fakt doplnilo o odpověď „Spíše ano“. Malá část zaměstnanců se pravděpodobně k této otázce nechtěla vyjadřovat, tudíž 13,87 % (19 respondentů) vybralo odpověď „Nevím“. Zbýlých 5,11 % (7 respondentů) uvedlo, že komunikace s nadřízenými spolupracovníky spíše není srozumitelná a jeden zaměstnanec (0,73 %) dokonce uvedl, že komunikace s nadřízenými pracovníky není vůbec srozumitelná. Následně byli v další otázce vyzváni ti zaměstnanci, pro které není komunikace s nadřízenými pracovníky srozumitelná, aby napsali příklad, co by bylo dle jejich názoru dobré zlepšit. Tito zaměstnanci odpovídali následovně:

Pokud ne, co by bylo dle Vašeho názoru dobré zlepšit?

- Komunikace s lidmi
- Přístup
- Větší návštěvnost podřízených
- Nadřízené pracovníky (slibuji zákazníkovi věci které nejde splnit)

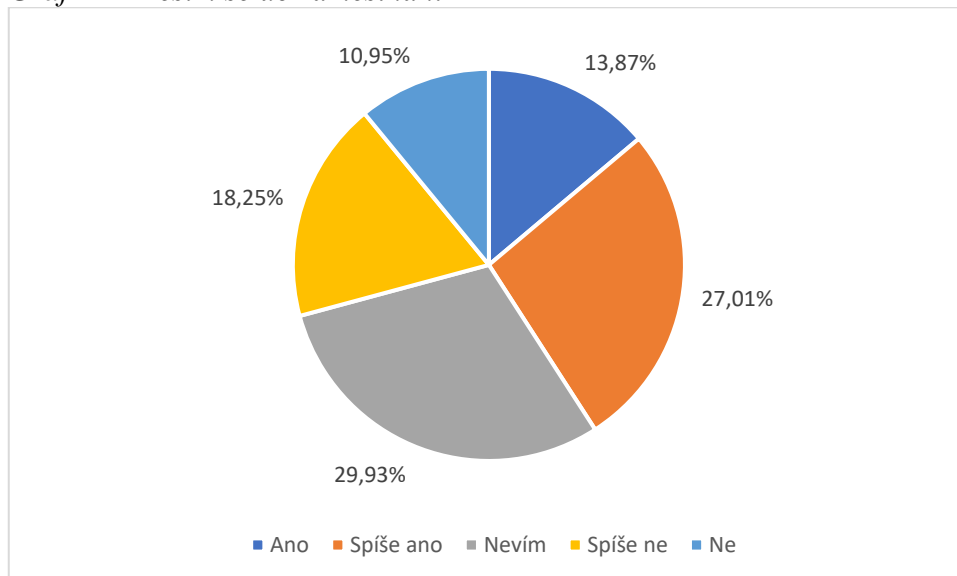
Graf 20 – Celkovou atmosféru v podniku vnímám jako pozitivní



Zdroj: vlastní zpracování

Dle grafu 20 více než polovina studentů vnímá atmosféru ve Společnosti XY pozitivně, kdy 40,88 % (56 respondentů) vybralo odpověď „Spíše ano“ a 35,04 % (48 respondentů) zvolilo odpověď „Ano“. Dalších 17,52 % (24 respondentů) neví, zda na ně atmosféra v tomto podniku působí pozitivně či nepůsobí pozitivně. Na pouhých 4,38 % (6 respondentů) atmosféra v podniků spíše nepůsobí pozitivně a zbylí 3 respondenti (2,19 %) odpověděli, že na ně atmosféra v podniku nepůsobí vůbec pozitivně.

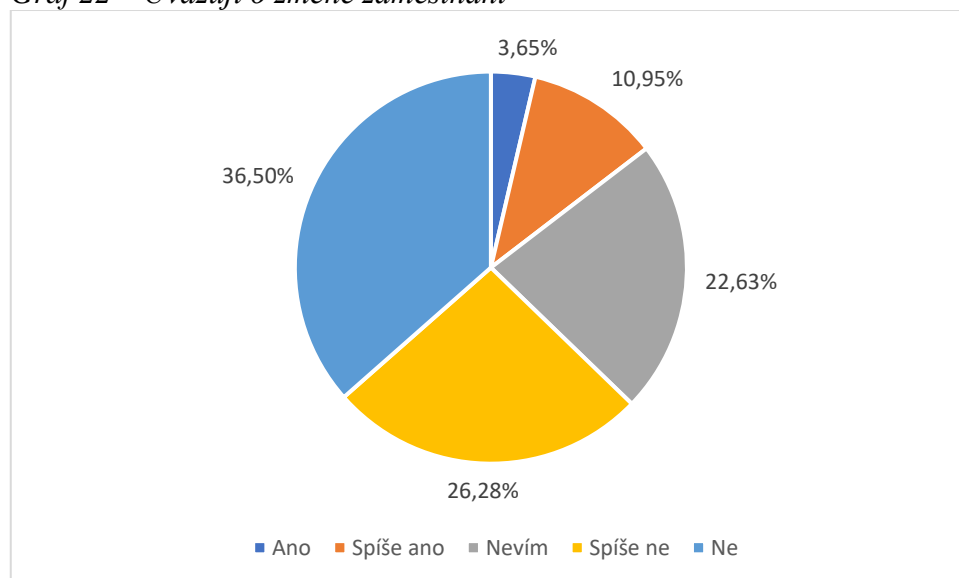
Graf 21 – Těším se do zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování

V otázce, která je vyobrazena v grafu 21, byly odpovědi respondentů rozloženy nejvíce rovnoměrně, ze všech předchozích odpovědí. Zatímco 29,93 % (41 respondentů) uvedlo, že nevědí, zda se těší do zaměstnání, dalších 13,87 % (19 respondentů) uvedlo, že se do zaměstnání těší a 27,01 % (37 respondentů), že se do zaměstnání spíše těší. Opačného názoru bylo 10,95 % (15 respondentů), kteří se do práce netěší a 18,25 % (25 respondentů), kteří se spíše také netěší.

Graf 22 – Uvažuji o změně zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování

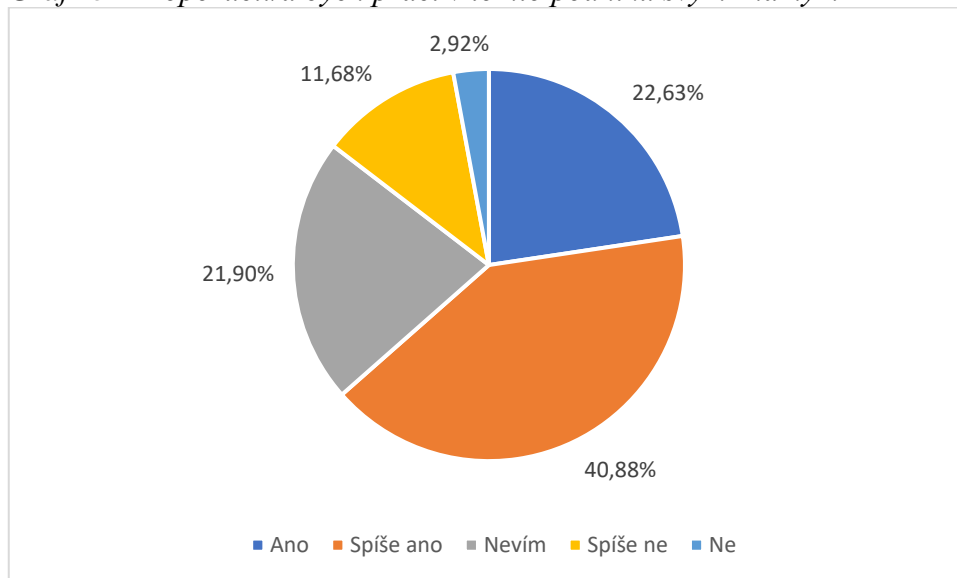
Zaměstnancům byla také položena otázka, zda uvažují o změně zaměstnání. Podle grafu 22 36,50 % (50 respondentů) zaměstnání měnit nechce a dalších 26,28 % (36 respondentů) zaměstnání spíše také nechce měnit. Dalších 22,63 % (31 respondentů) nevím, zda by chtěli zaměstnání změnit. Na opačné straně je 10,95 % (15 respondentů), co začínají uvažovat o změně zaměstnání a dalších 5 respondentů (3,65 %), kteří jsou rozhodnuti o tom, že by chtěli změnit zaměstnání. Následně byli zaměstnanci, co uvažují o změně zaměstnání, požádáni, aby uvedli důvod, proč uvažují o změně zaměstnání. Tito zaměstnanci odpovídali takto:

Pokud ano, z jakého důvodu?

- Větší pohoda
- Vzdálenost do práce
- V případě lepší nabídky

- Nikdo mě nerespektuje, i když mám pozici, kde já vidím chyby ostatních a neuznávají můj názor a rozhodnutí

Graf 23 – Doporučil/a bych práci v tomto podniku svým známým



Zdroj: vlastní zpracování

Jako poslední otázka v dotazníkovém šetření pro zaměstnance byla, zda by doporučili práci ve Společnosti XY svým známým, na kterou odpovídali zaměstnanci převážně pozitivně. Na základě grafu 23 by práci v tomto podniku doporučilo 22,63 % (31 respondentů) a dalších 40,88 % (56 respondentů) uvedlo že by práci v tomto podniku spíše doporučilo. Neutrálně se k této otázce vyjádřilo 21,90 % (30 respondentů), kteří zvolili odpověď „Nevím“. Pouhých 11,68 % (16 respondentů) by práci v tomto podniku spíše nedoporučilo a další 4 zaměstnanci (2,92 %) by práci také nedoporučili.

4.4 Dotazníkové šetření mezi studenty

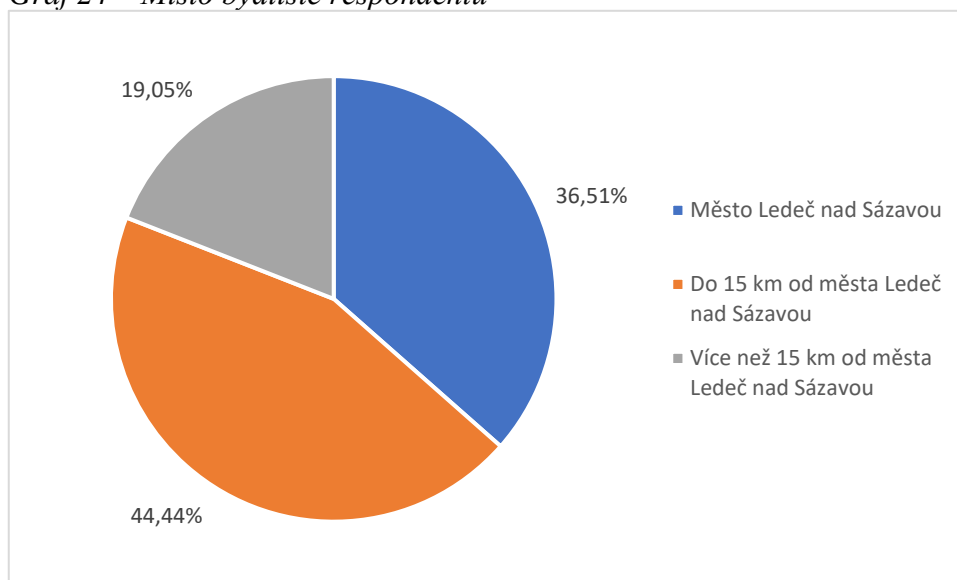
Níže v této kapitole jsou uvedeny výsledky, které byly získány dotazníkovým šetřením, jenž bylo prováděno mezi studenty strojírenské střední školy, se kterou Společnost XY spolupracuje.

Identifikační otázky

Jak již bylo zmíněno, v tomto dotazníkovém šetření odpovídalo 63 studentů z příslušných strojírenských oborů. Byla zvolena jedna segmentační otázka, která se ptala na bydliště respondentů. Segmentační otázky na pohlaví a věk nebyly zařazeny z toho důvodu, že tuto školu studují v převážné většině pouze muži, tudíž by rozdělení dle pohlaví nevedlo

k žádnému závěru. Jelikož byli oslovení studenti 2., 3. a 4. ročníků, nebyla zvolena segmentační otázka dle věku respondentů. Studenti 1. ročníku nebyli zvoleni z toho důvodu, že dotazníkové šetření bylo prováděno zcela na začátku školního roku, kdy studenti ještě nebyli seznámeni se Společností X. Všichni studenti se tedy nachází v malém věkovém rozmezí, a to převážně od 16-19 let.

Graf 24 – Místo bydliště respondentů

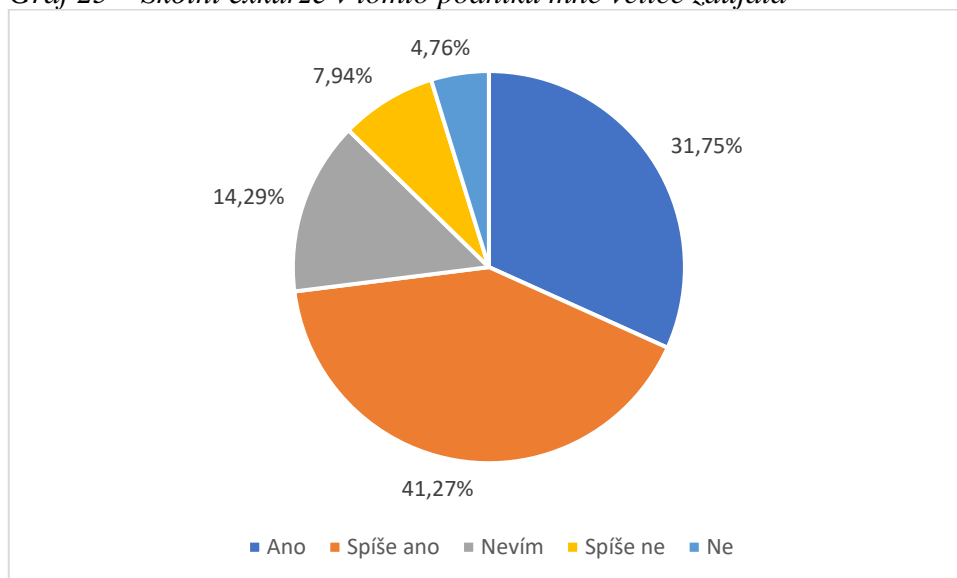


Zdroj: vlastní zpracování

Graf 24 vyobrazuje jedinou demografickou otázku v tomto dotazníku. Je patrné, že většina studentů bydlí ve městě Ledec nad Sázavou či v jeho blízkém okolí do 15 km. Konkrétněji 36,51 % (23 studentů) bydlí přímo ve městě Ledec nad Sázavou a 44,44 % (28 studentů) v jeho blízkém okolí do 15 km. Zbýlých 19,05 % (12 studentů) dojíždí do školy každý den více než 15 km, tuto vzdálenost by dojížděli každý den i v případě nástupu do zaměstnání do Společnosti XY.

Výsledky dotazníkového šetření

Graf 25 – Školní exkurze v tomto podniku mne velice zaujala

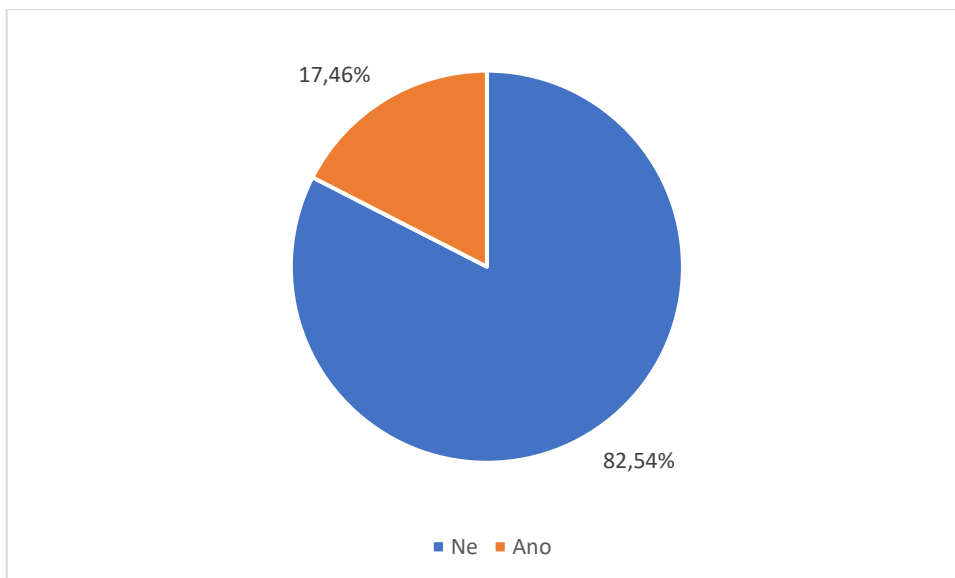


Zdroj: vlastní zpracování

Na základě spolupráce Společnosti XY se střední strojírenskou školou, studenti této školy každý rok pravidelně v rámci výuky navštěvují tento podnik formou exkurze, jakožto možného budoucího zaměstnavatele. Z grafu 25 vyplývá, že většinu studentů exkurze v tomto podniku zaujala, kdy odpověď „ano“ a „spíše ano“ zvolilo 73,02 % (46 studentů). Dále 7,94 % (5 studentů) odpovědělo, že je exkurze spíše nezaujala a pouhých 4,76 % (3 studenti) odpovědělo, že je exkurze nezaujala vůbec. Pátou a poslední možnost, která se nepřikláněla ani k jedné straně zvolilo 14,29 % (9 studentů), kdy tato odpověď zahrnovala i možnost neúčasti studenta na exkurzi.

Dle této výzkumné otázky se pravidelné školní exkurze jeví jako velice přínosné. Tyto exkurze firmě zajišťují velkou skupinu potencionálních uchazečů o zaměstnání ve Společnosti XY.

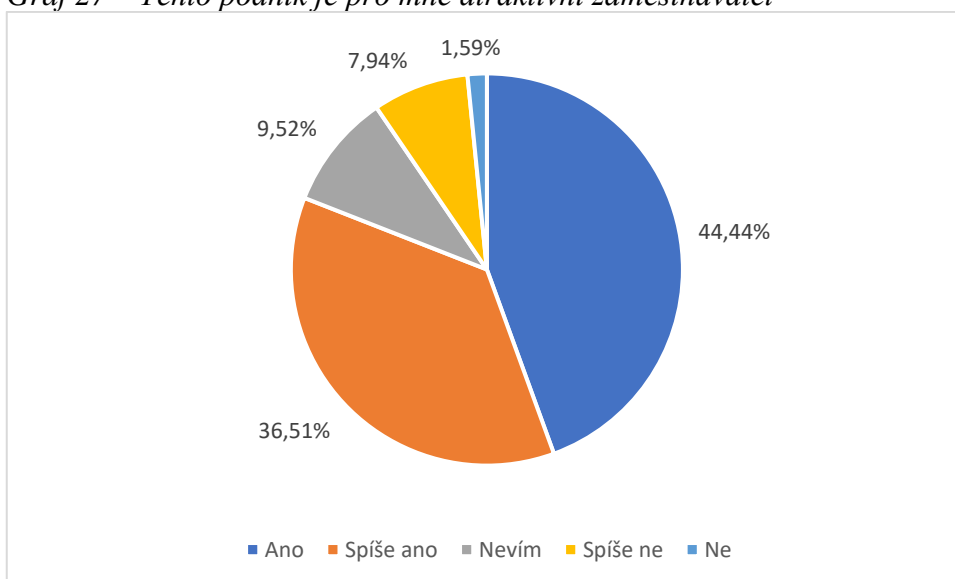
Graf 26 – Absolvoval/a jste brigádu v tomto podniku?



Zdroj: vlastní zpracování

Dle grafu 26 je patrné, že převážná většina studentů, konkrétně 82,54 % (52 studentů) v průběhu studia zatím neabsolvovala brigádu v tomto podniku. Pouze 17,46 % (11 studentů) z celkově odpovídajících 63 studentů absolvovalo nebo právě absolvuje brigádu ve Společnosti XY. Mezi 11 studenty, kteří absolvovali, případně právě absolvují brigádu ve Společnosti XY, se nachází studenti z Ledče nad Sázavou, ale i z jeho blízkého i vzdálenějšího okolí. Vzdálenost na rozhodování o absolvování brigády v tomto podniku pravděpodobně nehraje roli.

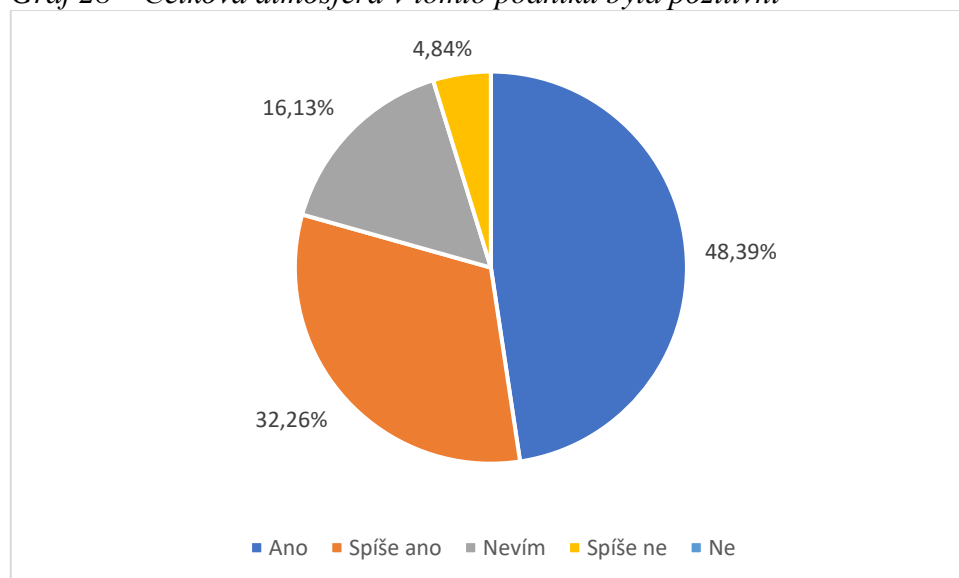
Graf 27 – Tento podnik je pro mne atraktivní zaměstnavatel



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 27 vyplývá, že studenti této střední školy berou Společnost XY převážně jako velmi atraktivního zaměstnavatele, kdy 44,44 % (28 studentů) v této otázce zvolilo odpověď „Ano“ a 36,51 % (23 studentů) zvolilo odpověď „Spíše ano“. V neutrálním postoji v této otázce bylo pouze 9,52 % (6 studentů). Studentů, kterým Společnost XY nepřijde jako atraktivní zaměstnavatel, je menšina. Pouhých 7,94 % (5 studentů) zvolilo odpověď „spíše ne“ a pouze jeden student vybral odpověď „Ne“, což tvoří 1,59 %.

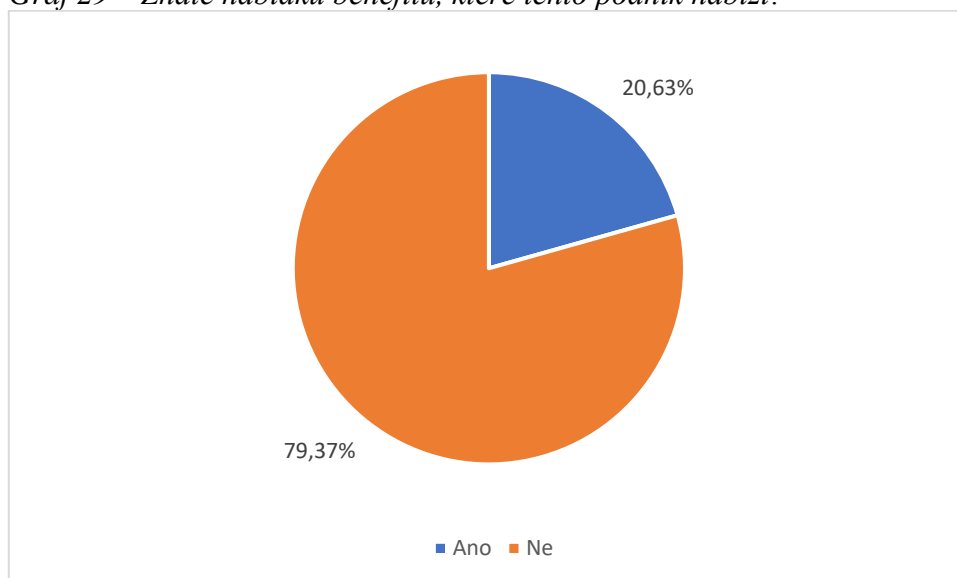
Graf 28 – Celková atmosféra v tomto podniku byla pozitivní



Zdroj: vlastní zpracování

Na téměř polovinu studentů působí atmosféra v tomto podniku pozitivně, konkrétně na 48,39 % (30 studentů) působí rozhodně pozitivně, a na dalších 32,26 % (20 studentů) působí spíše pozitivně. Mezi studenty se našla pouze malá menšina, na které atmosféra nepůsobila pozitivně, konkrétně na 4,84 % (3 studenty) atmosféra spíše pozitivně nepůsobila. Možnost, že by atmosféra na nějakého studenta nepůsobila pozitivně vůbec, nebyla zvolena ani jednou. Pouhých 16,13 % (10 studentů) zaujalo neutrální postoj k celkové atmosféře v podniku. Rozložení odpovědí se zobrazeno v grafu 28.

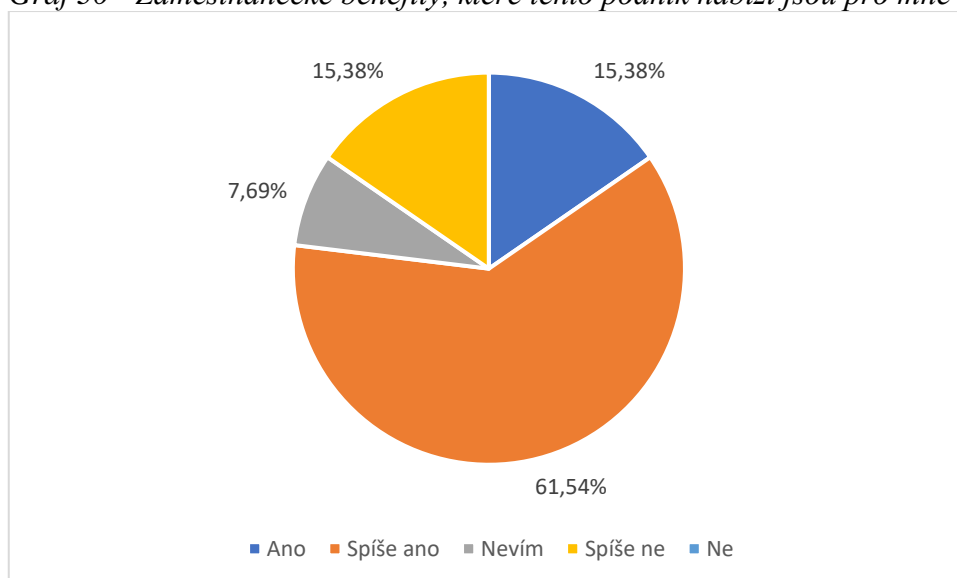
Graf 29 – Znáte nabídku benefitů, které tento podnik nabízí?



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 29 je patrné, že nabídku benefitů zná pouhých 20,63 % (13 studentů), zatímco zbylá většina vůbec neví, jaké benefity Společnost XY nabízí svým zaměstnancům. Ze 13 studentů, kteří znají benefity, jich 7 absolvovalo brigádu v tomto podniku. Z 50 studentů, kteří neznají benefity podniku, absolvovali brigádu pouze 4 studenti. Je patrné, že přítomnost studentů v pracovním procesu má vliv na znalost benefitů v podniku.

Graf 30 - Zaměstnanecké benefity, které tento podnik nabízí jsou pro mne velmi atraktivní

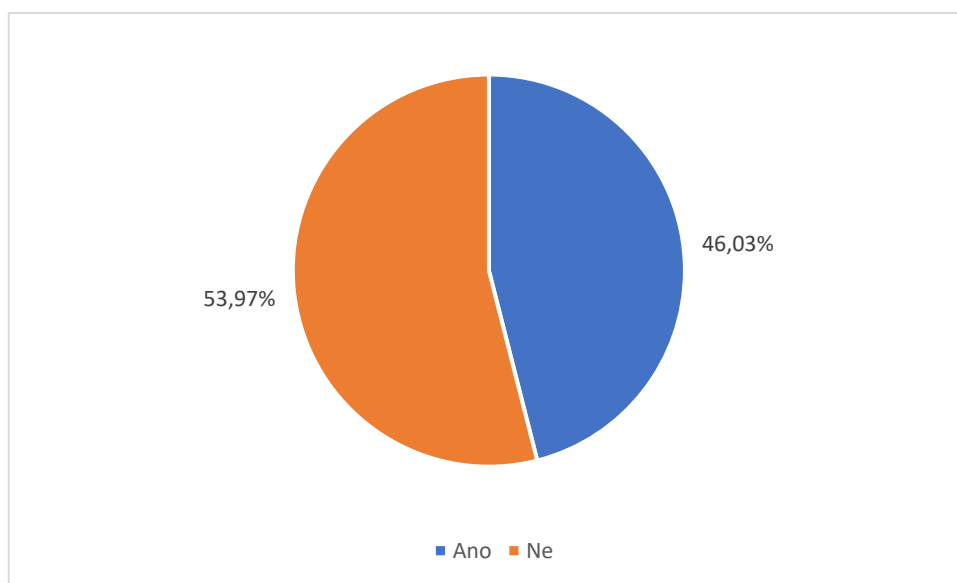


Zdroj: vlastní zpracování

V grafu 30 jsou vyobrazeny odpovědi 13 studentů, kteří znají benefity Společnosti XY. Většina se přiklání k tomu, že tyto benefity jsou pro ně atraktivní. Většina 61,54 %

(8 studentů) zvolila odpověď „Spíše ano“ a 15,38 % (2 studenti) zvolilo odpověď „Ano“. Dalších 15,38 % (2 studenti) uvedli, že s benefity spíše spokojeni nejsou a 7,69 % (1 student) má neutrální postoj k zaměstnaneckým benefitům. Možnost „Ne“ nezvolil ani jeden ze studentů, kteří znají zaměstnanecké benefity.

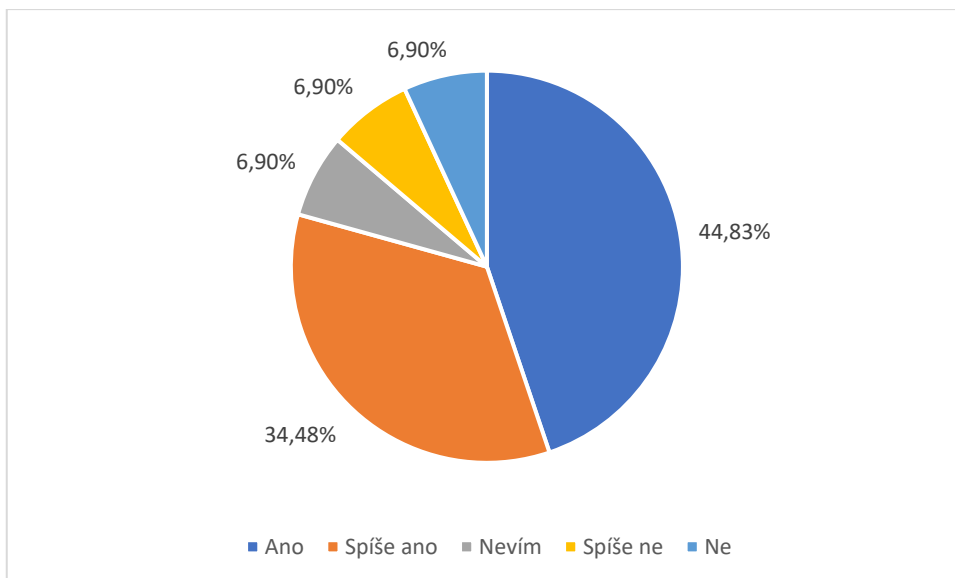
Graf 31 – Máte povědomí o tom, jaké finanční ohodnocení tento podnik nabízí?



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 31 je patrné, že finanční ohodnocení zná téměř polovina studentů, konkrétně 29 studentů, což představuje 46,03 %. Zatímco zbylých 34 studentů představujících 53,97 % finanční ohodnocení Společnosti XY nezná. Z 29 studentů, kteří odpověděli, že znají finanční ohodnocení jich 10 absolvovalo brigádu, což znamená, že pouhý jeden jediný student, co absolvoval brigádu ve Společnosti XY, finanční ohodnocení nezná. Stejně jako u znalosti benefitů, i v tomto případě má přítomnost studentů v pracovním procesu pozitivní vliv na znalost finančního ohodnocení v podniku.

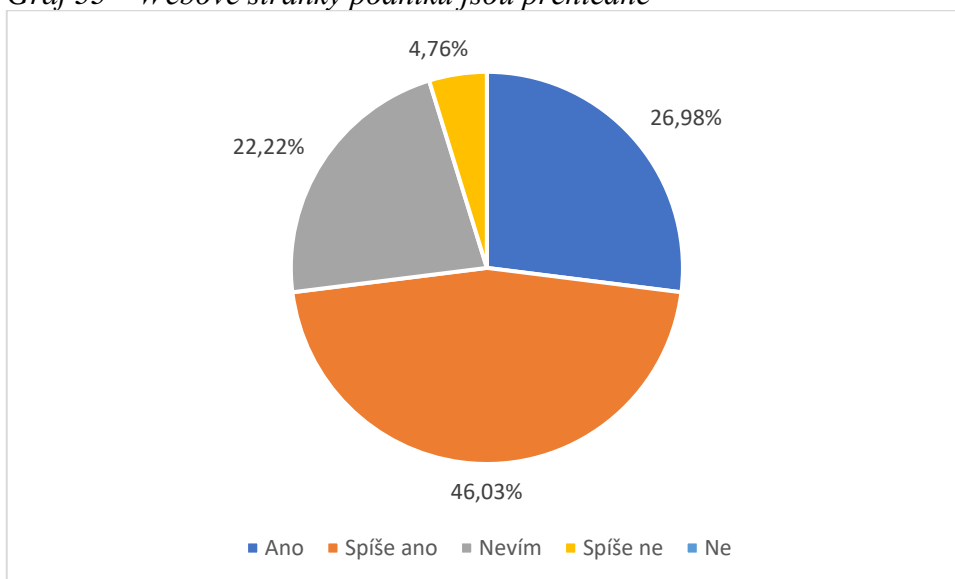
Graf 32 – Finanční ohodnocení, které tento podnik nabízí je pro mne dostačující



Zdroj: vlastní zpracování

V grafu 32 jsou vyobrazeny odpovědi 29 studentů. Pro téměř polovinu studentů, kteří znají finanční ohodnocení podniku, se zdá toto ohodnocení dostačující. Konkrétně v této otázce zvolilo 13 z 29 studentů (44,83 %), kteří znají finanční ohodnocení, že jim toto finanční ohodnocení přijde dostačující. Dalších 10 studentů (34,48 %) zvolila odpověď „Spíše ano“. Zbýlých 6 studentů odpovídalo rovnoměrně, 2 studenti mají neutrální názor na finanční ohodnocení, další 2 zvolili odpověď „Spíše ne“ a pro další 2 je finanční ohodnocení v tomto podniku nedostačující.

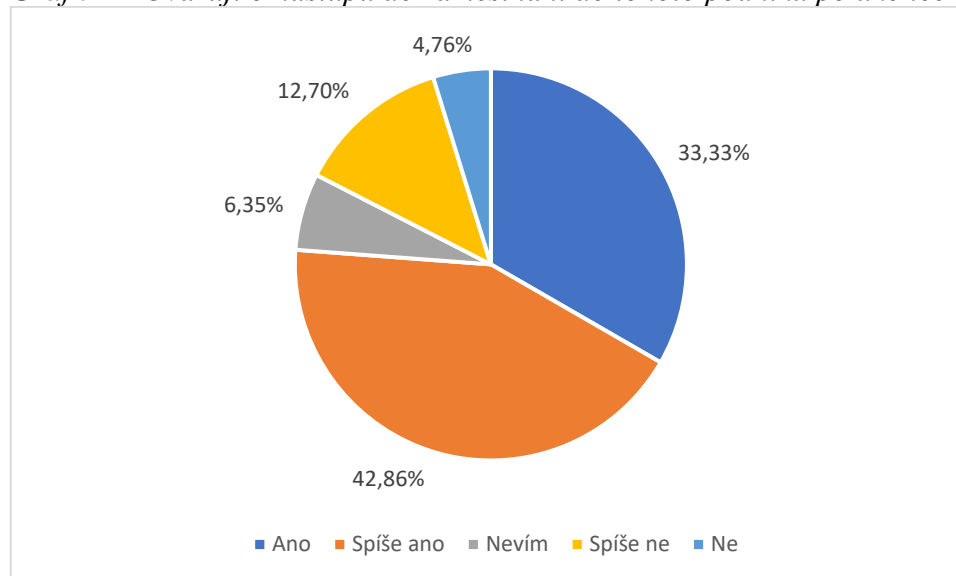
Graf 33 – Webové stránky podniku jsou přehledné



Zdroj: vlastní zpracování

Dle grafu 33 lze říci, že 26,98 % (17 studentů) se webové stránky Společnosti XY zdají přehledné a dalších 46,03 % (29 studentů) se přiklání k tomu, že webové stránky podniku jsou spíše přehledné. Dalších 22,22 % (14 studentů) má neutrální názor na webové stránky. V tomto případě je možné, že tato část studentů webové stránky ani neviděla. Zbýlých 4,76 % (3 studenti) zvolili možnost „Spíše ne“ a žádný ze studentů nezvolil možnost „Ne“.

Graf 34 – Uvažuji o nástupu do zaměstnání do tohoto podniku po ukončení studia



Zdroj: vlastní zpracování

Během studia udělala Společnost XY na většinu studentů dojem. Z grafu 34 vyplývá, že 33,33 % (21 studentů) uvažuje o nástupu do zaměstnání do tohoto podniku a 42,86 % (27 studentů) také spíše uvažuje o nástupu do tohoto zaměstnání po ukončení studia. Pouhých 12,70 % (8 studentů) spíše neuvažuje o nástupu do tohoto podniku a jen 4,76 % (3 studenti) vůbec neuvažuje do tohoto podniku nastoupit. Zbýlých 6,35 % (4 studenti) neví, zda by chtěli po ukončení studia nastoupit do tohoto podniku do zaměstnání.

Z 23 studentů (36,51 %), kteří bydlí ve městě Ledec nad Sázavou pouze jeden student zvolil, že by spíše nechtěl pracovat v tomto podniku. Zbývající studenti bydlící v tomto městě volili odpověď „Ano“ nebo „Spíše ano“. Z 28 studentů (44,44 %), kteří bydlí v blízkosti města Ledec nad Sázavou do 15 kilometrů se většina rozhodovala mezi možnostmi „Ano“ a „Spíše ano“, jen 4 studenti zvolili možnost „Spíše ne“. Mezi 12 studenty, kteří bydlí od města Ledec nad Sázavou dále než 15 km, byla přesně polovina studentů, která volila mezi možnostmi „Spíše ne“ a „Ne“. Je tedy pravděpodobné, že mezi studenty může v budoucnu při výběru zaměstnání hrát roli vzdálenost od bydliště. Je také třeba vzít v potaz, že většina studentů

nezná zaměstnanecké benefity, mezi které patří příspěvek na dopravu do zaměstnání. Pakliže by měli studenti větší povědomí o zaměstnaneckých benefitech, nehrála by vzdálenost od zaměstnání tak velkou roli.

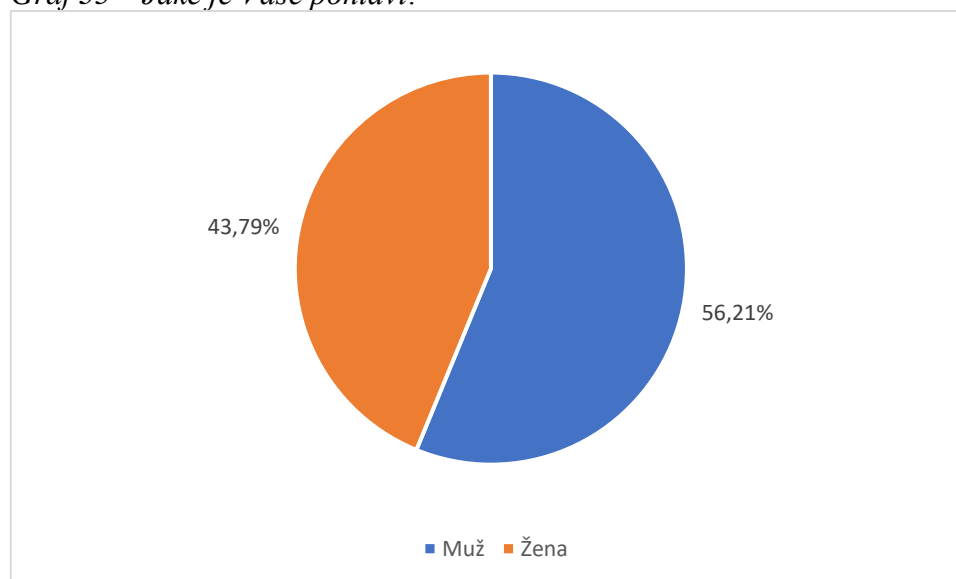
4.5 Externí dotazníkové šetření

Níže v této kapitole jsou uvedeny výsledky, které byly získány dotazníkovým šetřením, které bylo prováděno mezi veřejností, konkrétně mezi osobami z veřejnosti, které znají Společnost XY.

Identifikační otázky

V tomto dotazníkovém šetření odpovídalo celkem 153 respondentů. Počet mužů, kteří se dotazníkového šetření zúčastnili bylo 86, tedy 56,21 % mužů. Žen se tohoto dotazníkového šetření účastnilo o něco méně, konkrétně 67, tedy 43,79 %. Toto rozdělení je graficky znázorněno v grafu 35.

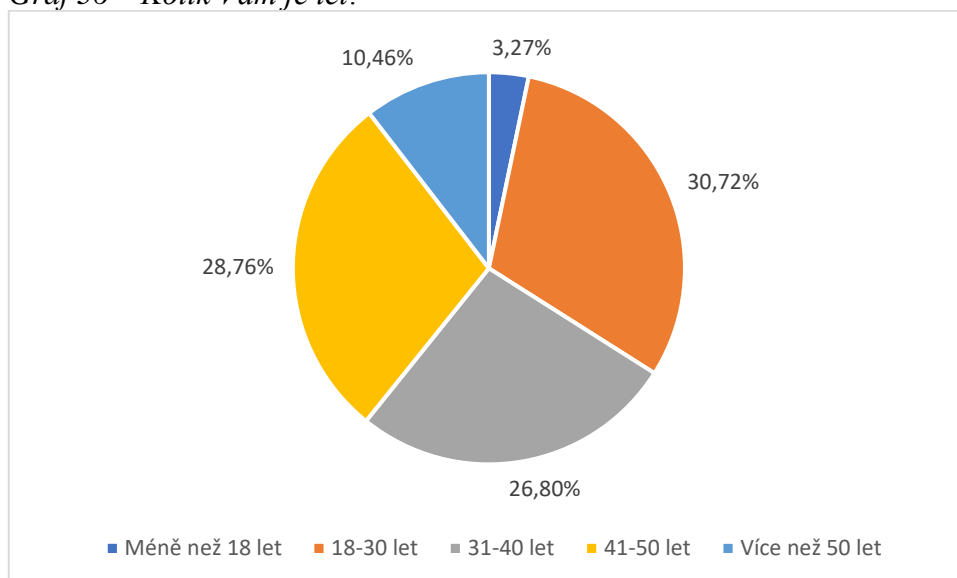
Graf 35 – Jaké je Vaše pohlaví?



Zdroj: vlastní zpracování

Následně byli respondenti segmentováni dle věkových kategorií, které byly zvoleny dle Kozla (2006). Autor ve své knize uvádí intervaly v rozmezí 5 let, uvádí však, že lze tyto věkové intervaly seskupovat dle potřeby. Proto tedy byly vždy 2 intervaly spojené do jednoho.

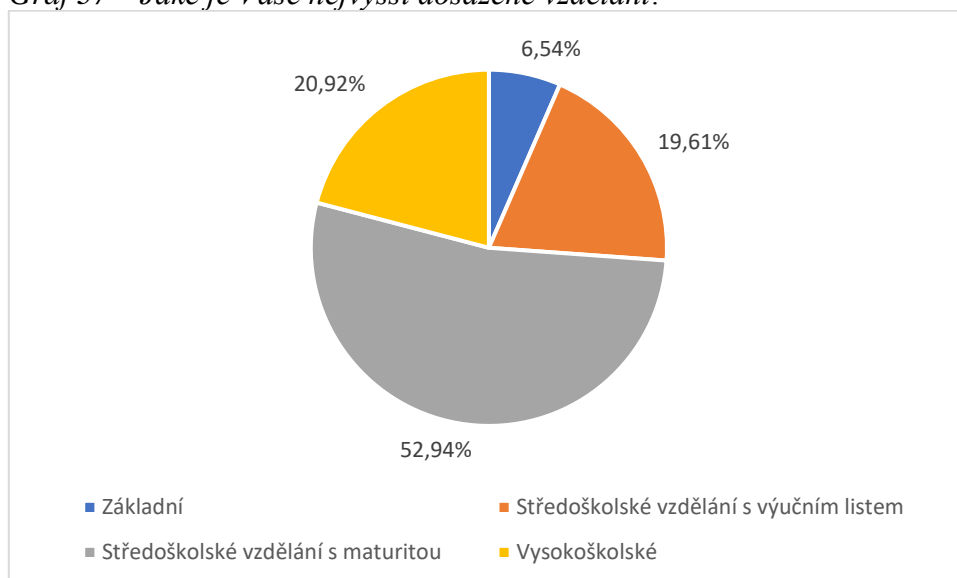
Graf 36 – Kolik Vám je let?



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 36 znázorňuje rozdělení jednotlivých věkových skupin respondentů. Nejmenší segment tvořila věková kategorie „méně než 18 let“, do této kategorie spadají převážně studenti, kteří se pravděpodobně ještě nezajímají tolik o trh práce jako ostatní respondenti, tudíž Společnost XY ani neznají. Další méně početnou skupinou byly osoby starší 50 let, do této věkové kategorie spadalo 10,46 % (16 respondentů). Ve zbytku věkových kategorií už odpovídalo více respondentů. V rozmezí 18 až 30 let odpovídalo nejvíce dotazovaných, konkrétně 30,72 % (47 respondentů). Další kategorie byla ve věkovém intervalu „31-40 let“, kde odpovídalo 26,80 % (41 respondentů). Druhou nejpočetnější kategorií byli respondenti ve věku 41 až 50 let, kde v této kategorii odpovědělo 28,76 % (44 respondentů).

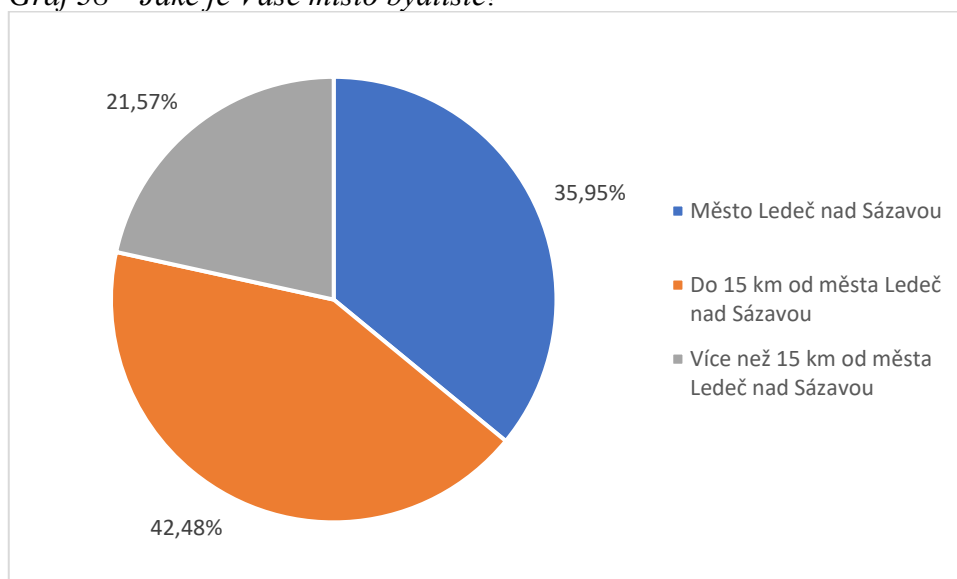
Graf 37 – Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



Zdroj: vlastní zpracování

Další demografická otázka, vyobrazena v grafu 37, se dotazovaných ptala na nejvyšší dosažené vzdělání. Více než polovina respondentů dosahovala středoškolského vzdělání s maturitou, konkrétně 52,94 % (81 respondentů). Druhou nejpočetnější skupinu tvořili respondenti s vysokoškolským vzděláním, kam spadalo 20,92 % (32 respondentů). Poslední 2 méně početné skupiny pak tvořili respondenti se základním vzděláním, kde odpovědělo 6,54 % (10 respondentů), a se středoškolským vzděláním s výučním listem, kde odpovědělo 19,61 % (30 respondentů).

Graf 38 – Jaké je Vaše místo bydliště?

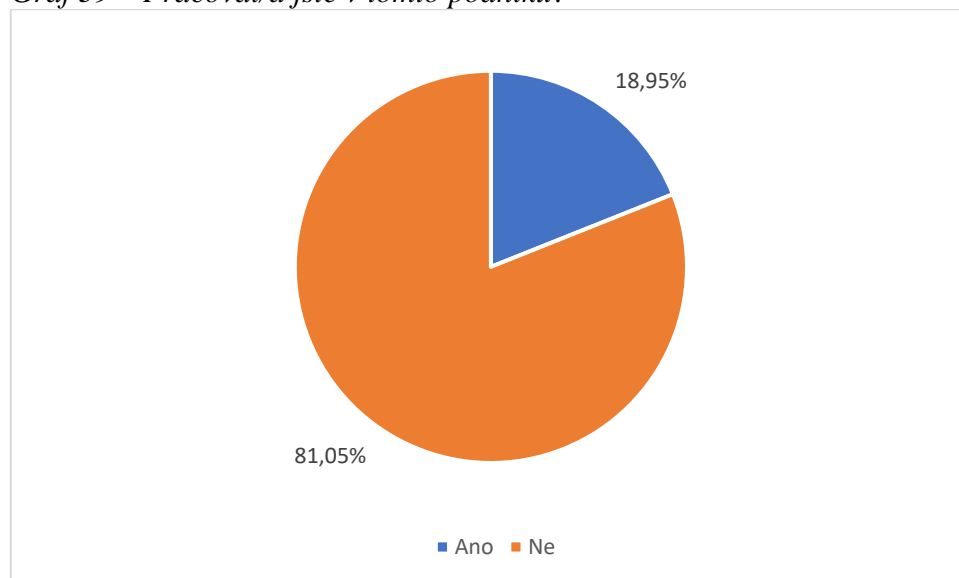


Zdroj: vlastní zpracování

Pro poslední demografické rozdělení byla zvolena otázka, která je zobrazena v grafu 38. Tato otázka se respondentů dotazovala na jejich místo bydliště, stejně jako tomu bylo při dotazníkovém šetření mezi studenty. Nejpočetnější skupina respondentů spadala do kategorie „Do 15 km od města Leděč nad Sázavou“, kde odpovídalo 42,48 % (65 respondentů). Další velice početnou skupinou byla kategorie „Město Leděč nad Sázavou“, kde odpovídalo 35,95 % (55 respondentů) a do plného počtu to doplňovala kategorie „Více než 15 km od města Leděč nad Sázavou“, kam spadalo 21,57 % (33 respondentů).

Výsledky dotazníkového šetření

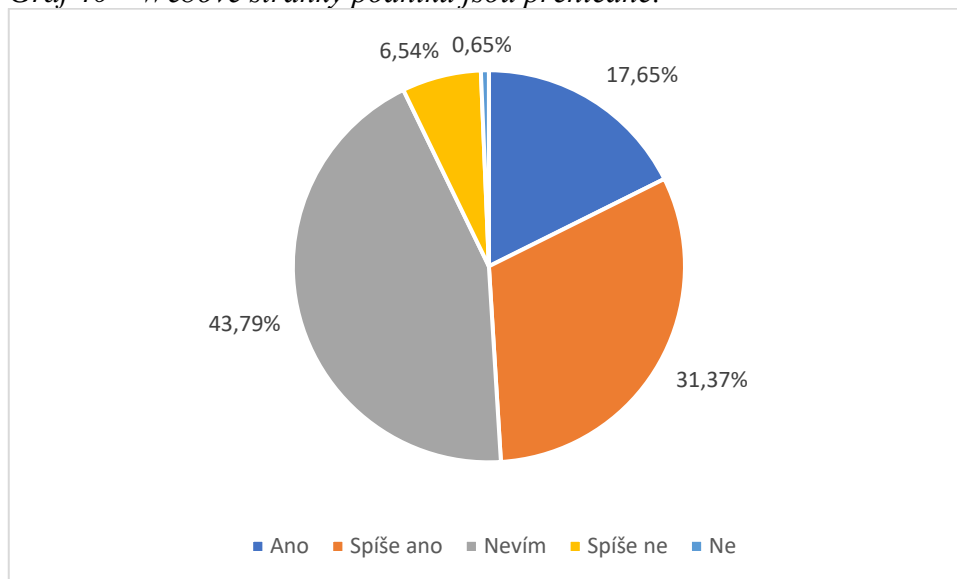
Graf 39 – Pracoval/a jste v tomto podniku?



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 39 vypovídá o tom, že 81,05 % (124 respondentů) nikdy ve Společnosti XY nepracovalo. Zbýlých 18,95 % (29 respondentů) někdy v minulosti v tomto podniku pracovalo.

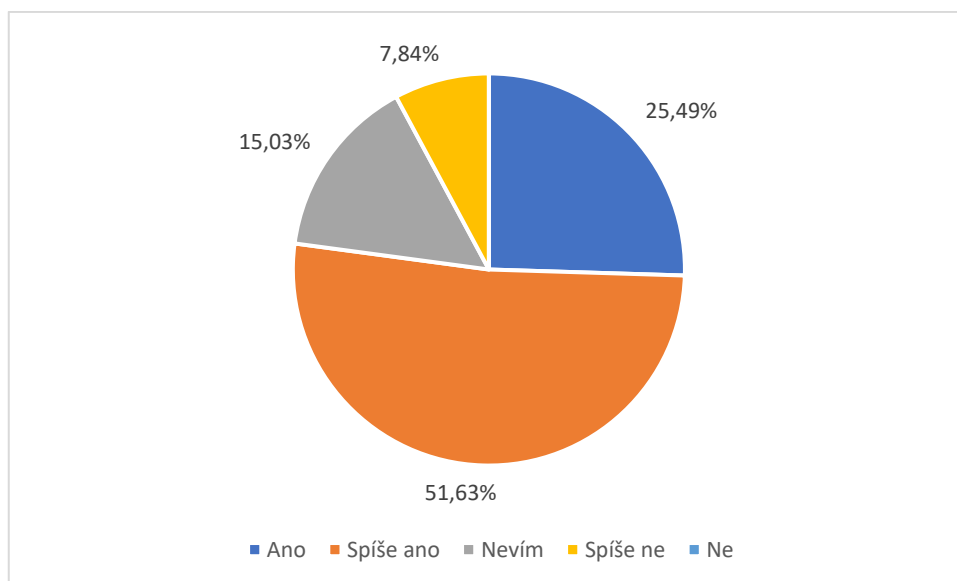
Graf 40 – Webové stránky podniku jsou přehledné.



Zdroj: vlastní zpracování

Jako další, byla respondentům pokládána otázka, zda jsou pro ně webové stránky podniku přehledné. Dle grafu 40 největší skupinu tvořili respondenti s odpovědí „Nevím“, kdy je pravděpodobné, že webové stránky Společnosti XY neznají. Další dvě nejpočetnější kategorie byly „Spíše ano“ a „Ano“, kdy 17,65 % (27 respondentů) webové stránky podniku přijdou přehledné a 31,37 % (48 respondentů) přijdou spíše přehledné. Pouze jednomu respondentovi (0,65 %) se zdají webové stránky nepřehledné a zbylým 6,54 % (10 respondentů) přijdou webové stránky spíše nepřehledné.

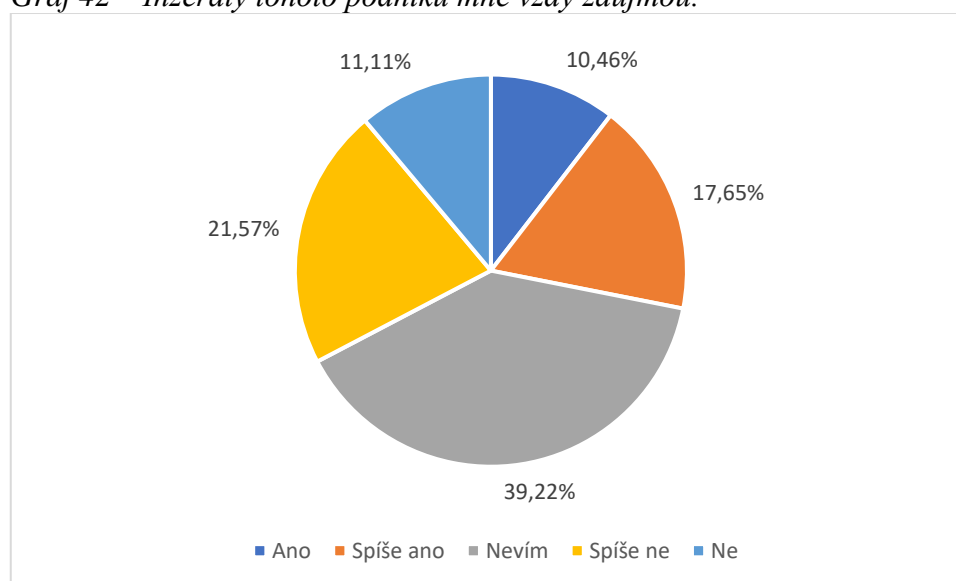
Graf 41 – Myslím si, že má tento podnik dobré postavení na trhu práce



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 41 vyplývá, že převážná většina respondentů si myslí, že Společnost XY má dobrou pověst na trhu práce, konkrétně 25,49 % (39 respondentů) zvolilo odpověď „Ano“ a dokonce 51,63 % (79 respondentů) vybralo odpověď „Spíše ano“. Neutrální postoj na tuto otázku zaujalo 15,03 % (23 respondentů), kdy tito respondenti zvolili odpověď „Nevím“. Zbylých 12 respondentů, kteří tvořili 7,84 % si myslí, že tento podnik dobré postavení na trhu práce spíše nemá. Žádný z respondentů nezvolil odpověď „Ne“.

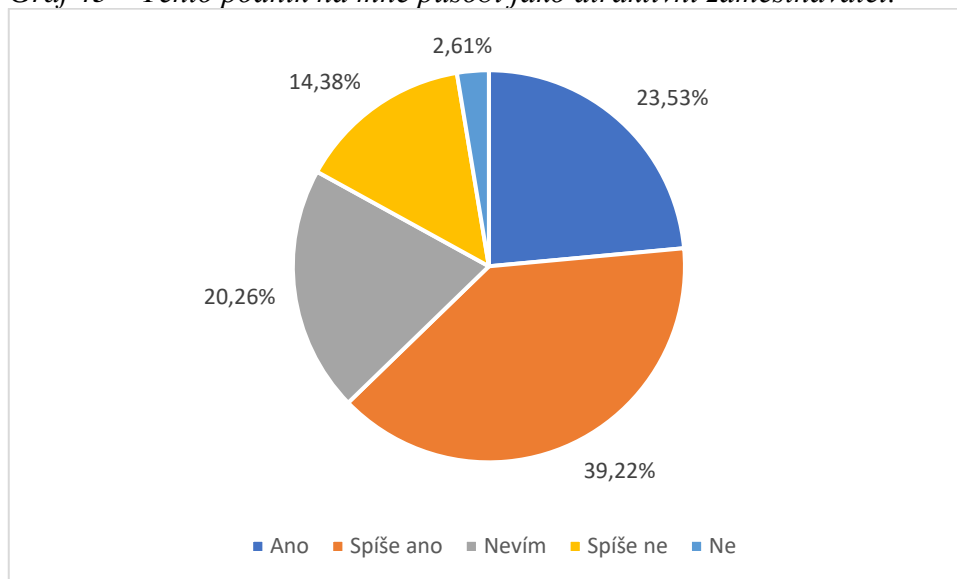
Graf 42 – Inzeráty tohoto podniku mne vždy zaujmou.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 42 vypovídá o tom, zda respondenty zaujaly inzeráty Společnosti XY. Nejpočetnější skupinou odpovědí byla kategorie „Nevím“, kdy tuto odpověď zvolilo 39,22 % (60 respondentů). Další početnou kategorií byla odpověď „Spíše ne“, kdy se v této kategorii odpovědí nachází 21,57 % (33 respondentů). Dalších 11,11 % (17 respondentů) inzeráty tohoto podniku nikdy nezaujmou. Na opačnou stranu se přiklání kategorie „Spíše ano“, kde odpovědělo 17,65 % (27 respondentů), a kategorie „Ano“ kam spadalo zbylých 10,46 % (16 respondentů).

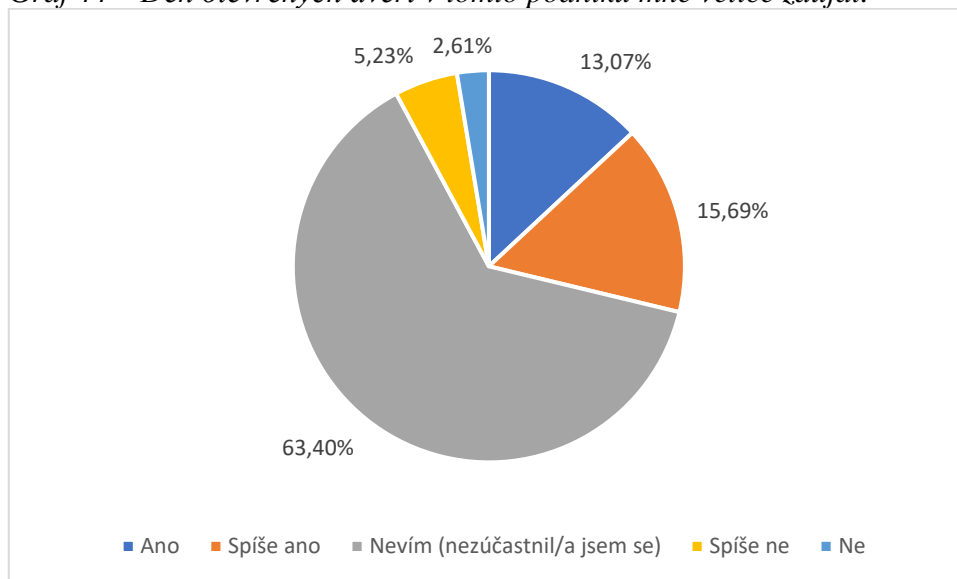
Graf 43 – Tento podnik na mne působí jako atraktivní zaměstnavatel.



Zdroj: vlastní zpracování

Více než polovinu respondentů tento podnik pravděpodobně zaujal, jelikož 39,22 % (60 respondentů) odpovědělo v této otázce „Spíše ano“ a doplnilo to dalších 23,53 % (36 respondentů), kteří odpověděli, že jim Společnost XY přijde jako atraktivní zaměstnavatel. Nerozhodný postoj v této otázce mělo 20,26 % (31 respondentů). Zbývající respondenti, kteří znají Společnost XY se rozdělovali mezi odpovědi „Spíše ne“ a „Ne“. Z grafu 43 vyplývá, že pro 14,38 % (22 respondentů) tento podnik spíše není atraktivní zaměstnavatel a pro 4 respondenty, kteří tvoří zbylých 2,61 %, tento podnik není vůbec atraktivní zaměstnavatel. Respondenti, kteří vybrali odpověď „Ne“ nebo „Spíše ne“ uváděli všechny kategorie bydliště, tudíž je pravděpodobné, že vzdálenost od bydliště respondentů na atraktivitě zaměstnavatele nehraje roli. Mezi respondenty, pro které to není atraktivní zaměstnavatel, patřilo více mužů než žen.

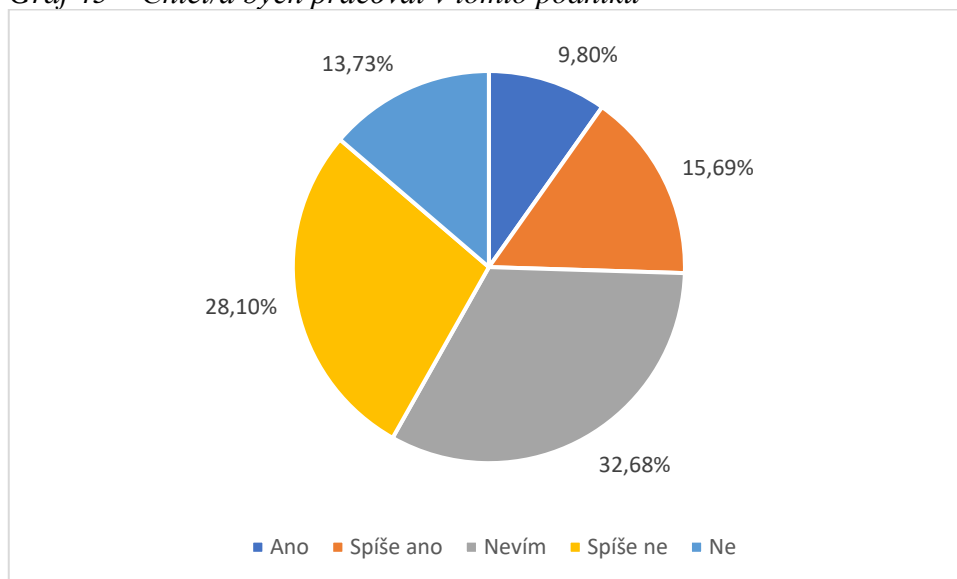
Graf 44 – Den otevřených dveří v tomto podniku mne velice zaujal.



Zdroj: vlastní zpracování

Většina dotazovaných, kteří znají Společnost XY zvolila odpověď „Nevím“, kdy tato odpověď zahrnovala i případnou neúčast na dnu otevřených dveří. Dle grafu 44 je tedy pravděpodobné, že zmíněných 63,40 % (97 respondentů) se dnu otevřených dveří vůbec nezúčastnilo. V případě účasti na dnu otevřených dveří si společnost nese pozitivní ohlasy, kdy 13,07 % (20 respondentů) den otevřených dveří velice zaujal a dalších 15,69 % (24 respondentů) spíše zaujal. Pouhé 4 respondenty, kteří tvoří 2,61 %, den otevřených dveří vůbec nezaujal a zbylých 5,23 % (8 respondentů) spíše nezaujal.

Graf 45 – Chtěl/a bych pracovat v tomto podniku



Zdroj: vlastní zpracování

Dle grafu 45 čtvrtina respondentů uvedla, že by pravděpodobně chtěla pracovat ve Společnosti XY, konkrétně 9,80 % (15 respondentů) by rozhodně chtěla pracovat v tomto podniku a dalších 15,69 % (24 respondentů) by spíše chtělo pracovat v tomto podniku. Největší skupinu tvořili respondenti, kteří nejsou rozhodnutí, zda by chtěli pracovat v tomto podniku, konkrétně zaujímají 32,68 % (50 respondentů). Dalších 28,10 % (43 respondentů) by spíše nechtělo pracovat v tomto podniku a zbylých 13,73 % (21 respondentů) by rozhodně nechtělo pracovat v tomto podniku.

Do skupiny dotazovaných, kteří by nechtěli nebo spíše nechtěli pracovat v tomto podniku spadá celkem 64 respondentů, z toho takto odpovídalo 37 žen. Je pravděpodobné, že spíše ženy by nechtěly pracovat v tomto podniku, protože je to strojírenská firma, kde pracují převážně muži, jelikož je to ve většině případech fyzicky náročnější práce.

Dále v tomto případě hraje roli i vzdělání, jelikož všichni, co uvedli, že mají vysokoškolské vzdělání (10 respondentů) zvolili odpověď buď „Spíše ne“ nebo „Ne“. Zbylí respondenti s nižším vzděláním než vysokoškolským uváděli, že by buď chtěli pracovat ve Společnosti XY nebo si tím nebyli jisti. V případě nejistoty jsou s největší pravděpodobností spokojeni se stávajícím zaměstnáním.

4.6 Výsledky polostrukturovaného rozhovoru

Níže je uveden záznam polostrukturovaného rozhovoru, který byl proveden se zaměstnancem personálního oddělení Společnosti XY.

Datum rozhovoru	8.11.2023
Místo rozhovoru	Kancelář Společnosti XY
Délka rozhovoru	43 minut
Jméno respondenta	Neuvedeno
Funkce respondenta	Personální oddělení
Tazatel	Bc. Nikola Kozáková

Personální marketing

Otázka č.1 – Jaké používáte metody při výběru a vyhledávání zaměstnanců?

Odpověď: Nejprve na personálním oddělení sestavíme inzerát na příslušnou pracovní pozici, s podrobným popisem pracovního místa. V inzerátu je popsána náplň práce, platové ohodnocení, seznam příslušných benefitů, datum nástupu a podobně. Následně jsou uchazeči pozváni na pohovor s někým z personálního oddělení.

Otázka č.2 – Co je pro vás klíčové při výběru zaměstnanců?

Odpověď: Ve většině případů nemáme žádné specifické požadavky na nové zaměstnance. Vše jim podrobně vysvětlíme a vše potřebné je naučíme. Není třeba nové pracovníky stresovat nějakými velkými požadavky, vše se u nás naučí. V případě potřeby nějakého kurzu či zaškolení, je vše realizováno v rámci podniku.

Otázka č.3 – Jak adaptujete nového zaměstnance?

Odpověď: Po přijetí, je každému novému pracovníkovi přidělen „školící“ pracovník. Většinou je to jeden z kolegů s víceletými zkušenostmi, se kterým prvních 14 dní nováček pracuje a doprovází ho při veškeré práci. V případě jakékoliv jiné potřeby jsou případně k dispozici i vedoucí pracovníci směn.

Otázka č. 4 – Jak hodnotíte své zaměstnance?

Odpověď: Zaměstnanci mohou na základě hodnocení dostávat osobní ohodnocení, které se nachází v intervalu 0-12 Kč/h. Osobní hodnocení je přiděleno na základě produktivity zaměstnance, počtu vyrobených kusů a zmetkovosti těchto výrobků, případně počtu reklamací.

Otázka č. 5 – Jak vzděláváte své zaměstnance?

Odpověď: Každý nový zaměstnanec absolvuje týdenní kurz zaměřený na veškerou techniku, se kterou se na pracovišti setká (zdvižné vozíky, ...). Následně je každoročně pořádáno školení ohledně bezpečnosti práce (BOZP), dále zaměstnanci přikládají pravidelné zdravotní potvrzení.

Otázka č. 6 – Čím se snažíte nejvíce stimulovat pracovníky?

Odpověď: Nejenže zaměstnanci dostávají mnoho benefitů a osobního ohodnocení. Jakmile jsou zde zaměstnáni po dobu jednoho roku, mohou dosahovat následně i na 13. plat v průměru jejich měsíční mzdy.

Marketingový mix v personálním marketingu

Otázka č. 7 – Jak obsazujete volná pracovní místa?

Odpověď: Jak bylo řečeno na začátku, po sestavení inzerátu pracovní pozice je nabídka zveřejněna. Pracovní místa jsou v podniku převážně obsazovány externě. Je pro nás efektivnější rovnou zaučit někoho nového na konkrétní úsek výroby, než někoho ze stávajících pracovníků přeucit, a i přes to zaučovat někoho nového.

Otázka č. 8 – Jak odměňujete zaměstnance za dobře odvedenou práci?

Odpověď: Mimo všech benefitů, 13. platu a osobního ohodnocení je možné zaměstnancům, v případě excelentní práce, udělit i zvlášť finanční ohodnocení.

Otázka č. 9 – Jak máte nastavenou podnikovou kulturu?

Odpověď: Snažíme se v podniku udržovat klidnou a pohodovou atmosféru, aby byli zaměstnanci spokojeni a dobře spolu komunikovali ve všech směrech. Pořádáme společně spoustu zaměstnaneckých akcí mimo podnik, které přispívají k utužování mezilidských vztahů a odreagování od pracovních povinností.

Otázka č. 10 – Jak inzerujete pracovní nabídky?

Odpověď: Inzeráty zveřejňujeme primárně na pracovní portály, webové stránky a poslední dobou se snažíme pracovní nabídky více dávat i na sociální síť, konkrétně tedy na Facebook. Dříve jsme na sociálních sítích pracovní nabídky moc nezveřejňovali, nebylo potřeba.

Budování značky zaměstnavatele

Otázka č. 11 – Budujete nějak firemní kultura? Například, provádíte pravidelné šetření spokojenosti zaměstnanců?

Odpověď: Ano, každý 1. pátek v každém měsíci máme setkání s managementem. Tohoto setkání se účastní i vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení. Nejenže se probírá plán na následující měsíc, řeší se zde i efektivita práce jednotlivých směn a případně požadavky či nespokojenost zaměstnanců.

Otázka č. 12 – Jak se snažíte ovlivňovat pohled veřejnosti na váš podnik?

Odpověď: Popravdě, na toto se příliš mnoho nezaměřujeme. Zaměstnanců i zákazníků máme dostatek. Máme samozřejmě natočené nějaké spoty, ty jsou zveřejněny na webových stránkách. K volným pracovním pozicím dochází k obsazení poměrně rychle.

Otázka č. 13 – Myslíte si, že váš podnik má dobré postavení na trhu práce?

Odpověď: Myslím, že ano. Dříve nám chodilo mnoho žádostí s životopisy, zda u nás nejsou volná pracovní místa, pomalu jsme ani pracovní nabídky nemuseli zveřejňovat. Postupem času, od rozšíření výroby, jsme samozřejmě začali více zveřejňovat volná pracovní místa, která jsou vždy poměrně rychle obsazena.

Otázka č. 14 – Pořádáte pravidelně dny otevřených dveří?

Odpověď: Pravidelně zatím ne. Den otevřených dveří pořádáme vždy k nějaké speciální příležitosti, ale není to pravidelné. Například v první polovině příštího roku, tedy v roce 2024, jeden plánujeme ke 30 narozeninám firmy. Zatím ale nemáme žádný podrobný plán.

Otázka č. 15 – Jaké jsou interní komunikační kanály?

Odpověď: Zatím byla interní komunikace mezi kancelářskými zaměstnanci formou mailu, kdy každý kancelářský pracovník má zřízený vlastní pracovní mail. Mezi dělnickými zaměstnanci docházelo ke komunikaci přes vedoucí pracovníky, či nástěnky. Příští rok by se to ale mělo změnit. IT oddělení připravuje pro všechny zaměstnance interní web, kam bude mít přístup každý zaměstnanec.

Otázka č. 16 – Kdo se stará o webové stránky podniku?

Odpověď: O webové stránky se stará IT oddělení, to jde mimo nás.

Otázka č. 17 – Jaké jsou základní cíle společnosti?

Odpověď: Samozřejmě základním cílem firmy je neustále zvyšovat zisky. Poslední roky je to však trochu náročnější. Vše se zdražuje, tím pádem se zdražují i nápoje, které se uskladňují v sudech, proto se nám příliš nezvyšují počty objednaných sudů, na které se převážně zaměřujeme. V případě menšího počtu objednávek se chodí na 1+1 směnný provoz, kdy se střídá jedna hlavní směna s jednou na výpomoc.

5 Zhodnocení a doporučení

Níže je uvedeno zhodnocení získaných výsledků a popis následně vybraných doporučení.

5.1 Zhodnocení výsledků

Na základě provedeného marketingového výzkumu byly určeny silné a slabé stránky Společnosti XY, které jsou uvedeny v tabulce 7.

Na základě stručné finanční analýzy, která byla provedena v praktické části, můžeme říci, že se jedná o finančně zdravý podnik, který má své silné ale i slabé stránky. Silnou stránkou je malý propad všech sledovaných ukazatelů v letech 2020 a 2021, kdy probíhala celosvětová pandemie Covid-19. I přes téměř poloviční pokles tržeb nedošlo k nijak velkým ztrátám. Podnik není téměř vůbec zadlužen a dosahuje vysokých hodnot likvidit, díky čemuž není třeba se tolik obávat v případě krizí. Vysoké hodnoty likvidity lze považovat i za slabou stránku, jelikož si podnik drží velké množství zásob.

Tabulka 7 – Silné a slabé stránky Společnosti XY

METODA VÝZKUMU	SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci	Získávání zaměstnanců Postavení na trhu práce Spokojenost a péče o zaměstnance	Vzdělávání zaměstnanců
Dotazníkové šetření mezi studenty	Atraktivita podniku Potencionální zaměstnanci Znalost prostředí	Znalost benefitů Znalost finančního ohodnocení
Dotazníkové šetření mezi veřejností	Strategicky výhodná poloha Postavení na trhu práce	Neznalost webových stránek Málo povědomí o inzerátech Malé množství akcí pro veřejnost
Polostrukturovaný rozhovor	Postavení na trhu práce Spokojenost zaměstnanců Podniková kultura	Nízká frekvence pořádání dne otevřených dveří

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 7 jsou znázorněny silné a slabé stránky podniku, dle jednotlivých metod marketingového výzkumu. Jako první metoda v tabulce je uvedeno dotazníkové šetření, které bylo provedeno mezi zaměstnanci zvolené Společnosti XY. Na základě této metody bylo zjištěno, že mezi silné stránky podniku patří proces získávání a adaptace nových zaměstnanců, atraktivita a postavení společnosti na trhu práce a v neposlední řadě podnik disponuje převážně spokojenými zaměstnanci o které se pečlivě stará, až na jeden malý nedostatek. Zmiňovaný malý nedostatek v péči o zaměstnance, který byl na základě výzkumu zjištěn, je vzdělávání zaměstnanců. Dle odpovědí zaměstnanců v dotazníkovém

šetření, by většina zaměstnanců ocenila větší možnost vzdělávání na pracovišti, což se jeví jako slabá stránka Společnosti XY, co se týká spokojenosti zaměstnanců.

Další dotazníkové šetření, bylo zaměřeno na studenty strojírenské školy, která spolupracuje se Společností XY. Na základě tohoto dotazníkového šetření bylo zjištěno, že Společnost XY působí na Generaci Z, jakožto na potencionální zaměstnance jako atraktivní zaměstnavatel, který je již při studiu seznamuje s firemním prostředím, což se jeví jako silná stránka. Toto seznamování potencionálních uchazečů o zaměstnání má však jednu slabou stránku, kterou je nízká znalost firemních benefitů a finančního ohodnocení, což může hodně ovlivnit budoucí rozhodování studentů při volbě zaměstnání.

Třetí a poslední dotazníkové šetření bylo provedeno mezi širokou veřejností, která má povědomí o společnosti XY. Na základě tohoto dotazníkového šetření bylo zjištěno, že podnik má strategicky velice výhodnou polohu. Jelikož se takto velká firma nachází v blízkosti malého města, kde ji zná téměř každý. Její povědomí se rozšířilo i do blízkého i vzdálenějšího okolí. Z odpovědí respondentů je patrné, že i dle veřejnosti má Společnost XY dobré postavení na trhu práce. Najde se zde i pár slabých stránek, mezi které patří malé povědomí o webových stránkách, malá propagace inzerátů s pracovními nabídkami a nedostatek akcí pro veřejnost.

Další metoda, která byla k marketingovému výzkumu použita byl polostrukturovaný rozhovor, který měl doplnit výše zmíněná fakta. I na základě této metody se potvrdilo, že mezi silné stránky Společnosti XY patří postavení na trhu práce, spokojení zaměstnanci a nastavení podnikové kultury. Byl zde i potvrzen fakt, že je v tomto podniku malá interakce na sociálních sítích a absence akcí pořádaných pro veřejnost.

5.2 Vybraná doporučení

Na základě vymezených slabých stránek Společnosti XY, které byly určeny dle provedeného marketingového výzkumu, jsou níže popsána a navržena konkrétní doporučení, která by měla zlepšit slabé stránky tohoto podniku.

Dle dotazníkového šetření mezi zaměstnanci bylo zjištěno, že zaměstnancům nevyhovuje vzdělávání, které Společnost XY nabízí. Na základě tohoto nedostatku byl navržen krátký

dotazník pro zaměstnance, jehož cílem je zjistit konkrétní potřeby zaměstnanců, ve kterých se chtějí nadále vzdělávat, či ve kterých sekcích vzdělání pociťují nedostatky.

Tabulka 8 – Návrh krátkého dotazníku pro zaměstnance na požadavky vzdělávání

<p>Dotazník pro vylepšení vzdělávání ve Společnosti XY</p> <p>Vážení zaměstnanci,</p> <p>ráda bych Vás jménem Společnosti XY požádala o vyplnění krátkého dotazníku. Tento krátký dotazník bude sloužit jako podklad a námět pro zlepšení vzdělávání v podniku. Pokud budete mít jakékoliv dotazy, obraťte se na personalistku.</p> <p>Děkuji.</p>
<p>1. Na jakém oddělení v podniku pracujete?</p> <ul style="list-style-type: none">a) Výrobab) Administrativac) Montáž a dokončení výrobyd) Údržbae) Kontrola kvality
<p>2. Jak často byste chtěli absolvovat školení?</p> <ul style="list-style-type: none">a) 1x měsíčněb) Kvartálně (jednou za 3 měsíce)c) Pololetně (jednou za 6 měsíců)d) Vyhovuje mi frekvence 1x ročně
<p>3. V jakém směru byste se chtěli více vzdělávat?</p> <ul style="list-style-type: none">a) BOZP (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci)b) Vysokozdvížné a manipulační vozíkyc) Zdvíhací a vázací prostředkyd) Svářečské školeníe) Jiné:
<p>Zde můžete uvést Vaše další požadavky na vzdělání:</p>

Zdroj: vlastní zpracování

Cílem tohoto dotazníku je zjistit, ve kterém směru se chtějí jednotliví zaměstnanci vzdělávat. V rámci vyhodnocení budou zaměstnanci rozděleni do skupin dle zájmu o vzdělání. Pro jednotlivé skupiny budou zařízeny konkrétní vzdělávací programy ve formě kurzů a školení. Následně dle zjištěných potřeb v oblasti vzdělávání by byl stanoven rozpočet, který by se rozdělil mezi jednotlivé sekce. Tento výzkum bude prováděn personalistou Společnosti XY.

Na základě provedeného dotazníkového šetření mezi studenty střední strojírenské školy, která spolupracuje je Společností XY bylo zjištěno, že slabou stránkou podniku je, že své potencionální uchazeče o zaměstnání dostatečně neinformuje o nabízených benefitech a finančním ohodnocení. Z toho důvodu bylo navrženo, aby při každé exkurzi, kterou Společnost XY pro studenty této školy pořádá, byly rozdány letáčky. Na nich bude jasně a stručně uvedeno, jaké benefity a platové ohodnocení podnik nabízí. Letáčky budou rozdány hned na začátku exkurze průvodcem, aby studenti měli čas na prostudování a dostatek času na promyšlení případných dotazů. Z důvodu nízké nákladovosti letáčků, které budou vytištěny v kanceláři personálního oddělení, nebyl uveden finanční rozpočet.

Obrázek 5 – Leták pro studenty

QR
Po načtení se zobrazí webová stránka podniku

✚ Neformální a přátelské prostředí

Potřebujete k nám nalákat ještě víc?

Prostudujte si benefity, které našim zaměstnancům nabízíme

Společnost XY

- ✚ Podpora dojíždění tam i zpět ve výši 3 Kč/km
- ✚ 13. mzda ve výši průměrného platu
- ✚ Dovolená navíc – až 5 dní
- ✚ Příspěvek na dovolenou/volný čas ve výši až 18 000 Kč/rok
- ✚ Odměna za doporučení nového kolegy ve výši 30 000 Kč
- ✚ Odměna za loajalitu až 20 000 Kč
- ✚ Roční odměny
- ✚ Letní speciální bonusy

✚ Obědy za 50 Kč

✚ Nová moderní kantýna

A jaký nástupní plat u nás můžete čekat?

25 000 – 50 000 Kč

Nástupní plat se odvíjí od pracovní pozice

Zdroj: vlastní zpracování

Cílem rozdání těchto letáčků je zvýšit povědomí o benefitech a finančním ohodnocení mezi studenty, tedy zvýšit atraktivitu podniku mezi budoucími potencionálními uchazeči.

Třetí a poslední dotazníkové šetření bylo provedeno mezi širokou veřejností, která má povědomí o Společnosti XY. I zde byly nalezeny slabé stránky ve formě nedostatečné propagace webových stránek společně s inzeráty a absence akcí pro veřejnost. Dle tohoto nedostatku bylo doporučeno propojení webových stránek a inzerátů se sociální sítí Facebook a zvýšení frekvence sdílení příspěvků v rámci sociálních sítí. Příspěvky mohou obsahovat jakékoliv motivy z firemního prostředí, kdy by měl být alespoň jednou týdně zveřejněn jakýkoliv příspěvek na sociální síť, aby se dostalo více informací o podniku mezi veřejnost. Další návrh na doporučení je založení profilu na sociální síti Instagram, kde se dají tyto dva

účty propojit, tudíž by došlo k oslovení většího množství cílových osob. Při polostrukturovaném rozhovoru bylo zmíněno, že se na tomto nedostatku již pracuje. Na sociální síť se začínají nahrávat i inzeráty s pracovními nabídkami, tudíž tomuto doporučení nebyl kladen takový důraz a nebylo navrženo konkrétní doporučení.

Při polostrukturovaném rozhovoru byla absence akcí pro veřejnost potvrzena, což je opravdu velmi slabá stránka podniku. Z tohoto důvodu bylo navrženo, aby den otevřených dveří, který se ve Společnosti XY pořádá jen ve výjimečných situacích, byl pořádán minimálně jedenkrát za rok, jelikož měl z pohledu veřejnosti vždy úspěch. Bylo by dobré se zamyslet nad tím, jaký měsíc je pro firmu nejméně náročný z hlediska počtu zakázek a určit tento měsíc jako klíčový, kdy se bude každý rok pořádat velký den otevřených dveří. Postupem času se pak v průběhu roku mohou pořádat menší akce například v podobě přednášek v různých školách, případně se společnost může začít účastnit pracovních veletrhů. V tomto případě by bylo třeba vytvoření další pracovní pozice, která by zastupovala firmu z hlediska marketingu. Tento zaměstnanec by zastupoval firmu jak na sociálních sítích, tak i na zmíněných akcích pro veřejnost. Společnost XY má dobře nastavený průběh dne otevřených dveří, který návštěvníky vždy zaujme, a proto ho není třeba měnit. Byl navržen inzerát na případně nově vytvořenou pracovní pozici v oblasti marketingu.

Obrázek 6 – Inzerát nové pracovní pozice

Marketingový specialista

Pracovní poměr:	Zkrácený úvazek
Vhodné pro:	Absolventy
Lokalita:	Ledeč nad Sázavou
Firma:	Společnost XY
Min. vzdělání:	Středoškolské s maturitou

On nás:

Jsmě jeden ze 4 závodů německého rodinného podniku s téměř 30letou tradicí. Pracujeme s nerezovou ocelí a zaměřujeme se na výrobu kontejnerů pro různá odvětví. Zaměřujeme se také na výrobu sudů, které jsou využívány především na uskladnění piva a limonád.

Náplň práce:

- Příprava marketingové strategie
- Příprava a plánování PR akcí pro veřejnost
- Marketingový průzkum mezi zaměstnanci
- Správa sociálních sítí (Facebook, Instagram,...)

Co požadujeme:

- Spolehlivost a zodpovědnost
- Dobré komunikační schopnosti a kreativní myšlení
- Schopnost vést lidi a organizovat PR akce
- Znalost online a off-line marketingu
- Znalost marketingového prostředí
- Znalost MS Office
- Znalost Aj výhodou
- Vysokoškolské vzdělání v oboru výhodou

Co nabízíme:

- Příjemné pracovní prostředí s dobrým kolektivem
- Flexibilní pracovní doba, možnost home office
- Pracovní notebook
- Zaměstnanecké benefity (odměny, příspěvek na obědy, příspěvek na dopravu, finanční bonusy,...)

Zdroj: vlastní zpracování

Nové pracovní místo bylo vytvořeno ze dvou důvodů. Prvním důvodem bylo velké množství nových úkolů a marketingových procesů, které by nestihl zvládat jeden zaměstnanec. Druhým a tím hlavním důvodem byla potřeba specializovaného člověka v oblasti marketingu. Cílem této pracovní pozice je zvětšit povědomí o Společnosti XY mezi veřejností.

6 Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo navrhnout doporučení, která by měla vést ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců a ke zvýšení atraktivity zaměstnavatele na trhu práce. Úkolem tedy bylo za pomoci kvantitativního a kvalitativního výzkumu najít slabé stránky podniku, na základě kterých, byla navržena vhodná zlepšující doporučení. Dílčím cílem pak bylo charakterizovat trh práce daného kraje a zhodnotit podnik na základě stručné finanční analýzy.

Předmětem zkoumání byla Společnost XY, která se nachází v kraji Vysočina. V praktické části diplomové práce bylo na základě finanční analýzy zjištěno, že je jedná o finančně zdravý podnik. Tento podnik se nachází v kraji, který má dle charakteristiky trhu práce mnoho potencionálních uchazečů o zaměstnání.

V praktické části byl dále proveden marketingový výzkum, díky kterému byly zjištěny silné a slabé stránky podniku z hlediska personálního marketingu a budování značky zaměstnavatele. Na základě třech provedených dotazníkových šetření bylo zjištěno, že silnou stránku Společnosti XY je dobré postavení na trhu práce jakožto atraktivního zaměstnavatele, spokojení zaměstnanci a široká nabídka benefitů. Na druhé straně byly nalezeny i slabé stránky podniku v podobě nedostatečného vzdělávání zaměstnanců, neznalosti nabídky benefitů mezi studenty a malá frekvence pořádání dne otevřených dveří.

Na základě těchto slabých stránek byla navržena zlepšující opatření. Prvním zlepšujícím opatření byl návrh dotazníkového šetření mezi zaměstnanci, který má na základě výzkumných otázek zjistit, ve kterých směrech se chtějí zaměstnanci vzdělávat. Dalším zavedeným opatřením byl letáček pro studenty s výčtem benefitů a finančního ohodnocení, jehož cílem je zvýšit povědomí o těchto informacích mezi studenty střední strojírenské školy, se kterou Společnost XY spolupracuje. Posledním doporučením bylo vytvoření nové pracovní pozice se zaměřením na marketing, jejíž náplní by bylo dostat jméno společnosti více do povědomí veřejnosti.

Díky celkovému zhodnocení podniku na základě výše zmíněným metod bylo možné identifikovat slabé stránky podniku. Díky této identifikaci bylo možné navrhnout doporučení, která by měla vést ke zlepšení celkové prosperity podniku, díky čemuž byly předem stanovené cíle naplněny.

7 Seznam použitých zdrojů

KNIŽNÍ ZDROJE

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada, 2015. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-9882-0.

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 2013. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4211-3.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: C. H. Beck, 2012. Manažer. ISBN 978-80-247-7400-347-9.

HALÁSKOVÁ, Renáta. *Trh práce a politika zaměstnanosti*. Ostrava, 2001. ISBN 978-80-704-2595-4.

HEJLOVÁ, Denisa. *Public relation*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-9877-6.

HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-550-5.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.

CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-1389-6.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-807-4001-949.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-1545-2.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef. 2015. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press. ISBN 978- 80-7261-288-8.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Expert (Grada). Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-x.

MOSLEY, Richard. *Employer brand management: practical lessons from the world's leading employers*. Wiley, 2014. ISBN 978-1-118-89852-9.

MYSLIVCOVÁ, Světlana, Kateřina MARŠÍKOVÁ, Pavla ŠVERMOVÁ a Vendula MACHÁČKOVÁ. *Personální marketing a budování značky zaměstnavatele*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2017. ISBN 978-80-7494-382-9.

MYSLIVCOVÁ, Světlana. *Personální marketing v řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova univerzita, 2019. ISBN 978-80-210-9356-0.

NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. Manažer. ISBN 978-80-247-1705-0.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2448-5.

POLÁKOVÁ, I. a S. HÄUSER, 2003. *Personální marketing. Moderní řízení: měsíčník Hospodářských novin. Manager digest*. Praha: Economia, 38(8), 46-47. ISSN 0026-8720.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2008. Finanční řízení. ISBN 978-802-4724-812.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-271-9527-5.

ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2007. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1679-4.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-9599-2.

VAŠTIKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-802-4727-219.

VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ, 2009. *Image a firemní identita*. Praha: Grada. ISBN 978-802-4727-905.

VYSEKALOVÁ, Jitka, Jiří MIKEŠ a Jan BINAR. *Image a firemní identita: praktický návod pro manažery a podnikatele : od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze : příklady a studie z praxe v ČR*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2841-9.

WALKER, Alfred J. *Moderní personální management: Nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada, 2003. Management (Grada). ISBN 978-80-247-0449-4.

INTERNETOVÉ ZDROJE

ANTOŠOVÁ, Mária. *Marketingový mix v personalistice* [online]. 2005, 11.11.2005 [cit. 2023-10-31]. Dostupné z: <https://ekonom.cz/c1-17191720-marketing-mix-v-personalistiche>

BROŽ, David. *Jaká firemní kultura je nejlepší?* [online]. 2017 [cit. 2023-09-02]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/jaka-firemni-kultura-je-nejlepsi-id-3189551>

Český statistický úřad [online]. 2023 [cit. 2023-10-02]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>

Kariérní stránky jako klíčový nástroj personalisty. *Jobs.cz* [online]. 2012 [cit. 2023-09-02]. Dostupné z: <https://www.jobs.cz/poradna/karierni-stranky-jako-klicovy-nastroj-personalisty-1/>

Krajská správa ČSÚ v Jihlavě [online]. 2023 [cit. 2023-10-02]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xj>

LinkedIn [online]. 2023 [cit. 2023-09-02]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/>

MENŠÍK, Tomáš. *Personální marketing vs. Employer Branding* [online]. 2015, 15.03.2015 [cit. 2023-10-30]. Dostupné z: <https://www.menseek.eu/personalni-marketing-vs-employer-branding/>

Jaké jsou trendy na trhu práce z pohledu firem? *Národní centrum Europass ČR* [online]. 2022 [cit. 2023-06-07]. Dostupné z: <https://europass.cz/jake-jsou-trendy-na-trhu-prace-z-pohledu-firem>

SEDLÁČEK, Tomáš. Vše, co potřebuješ vědět o employer branding. *A Medium Corporation* [online]. 2017, 25. června 2017 [cit. 2023-08-28]. Dostupné z: <https://tomslad.medium.com/employer-branding-65b88f737dd9>

SOUČKOVÁ, Monika. *HR trendy 2023* [online]. 2021 [cit. 2023-09-02]. Dostupné z: <https://monikasouckova.cz/hr-trendy-2022/>

Úřad práce ČR [online]. 2023 [cit. 2023-10-02]. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/web/cz>

Veřejný rejstřík a sbírka listin [online]. 2023 [cit. 2023-09-02]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

INTERNÍ ZDROJE

Web Společnosti XY, 2023

Zpráva auditora, 2022

Organizační struktura, 2023

8 Seznam obrázků

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 – Schéma rozdělení personálního marketingu

Obrázek 2 – Interní a externí zdroje získávání zaměstnanců

Obrázek 3 – Výhody a nevýhody interního získávání zaměstnanců

Obrázek 4 – Výhody a nevýhody externího získávání zaměstnanců

Obrázek 5 – Leták pro studenty

Obrázek 6 – Inzerát nové pracovní pozice

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 – Příklady jednotlivých nástrojů marketingového mixu v personálním marketingu

Tabulka 2 – I. stupeň likvidity

Tabulka 3 – II. stupeň likvidity

Tabulka 4 – III. stupeň likvidity

Tabulka 5 – koeficienty zadluženosti

Tabulka 6 – hodnoty výnosnosti kapitálu

Tabulka 7 – Silné a slabé stránky Společnosti XY

8.3 Seznam grafů

Graf 1 – Rozložení pracovníků do pracovních pozic ve Společnosti XY

Graf 2 – Podíl nezaměstnanosti v kraji Vysočina v letech 2012-2022 (%)

Graf 3 – Počet uchazečů o zaměstnání v kraji Vysočina v letech 2012-2022

Graf 4 – Průměrná hrubá měsíční mzda v kraji Vysočina v letech 2012-2022 (Kč)

Graf 5 – Na jakém oddělení v podniku pracujete?

Graf 6 – Jak dlouho pracujete v tomto podniku?

Graf 7 – Kolik Vám je let?

Graf 8 – Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Graf 9 – Jaké je Vaše místo bydliště?

Graf 10 – Jakou formou jste se o své pracovní pozici dozvěděl/a?

Graf 11 – Podnik, ve kterém pracuji má dobrou pověst na trhu práce

Graf 12 – Podnik používá moderní formy inzerce nabídky práce

Graf 13 – Byl/a jsem spokojen/a s procesem nábory do tohoto podniku

- Graf 14 – Byl/a jsem spokojen/a s procesem adaptace v podniku*
- Graf 15 – Co pro Vás bylo zásadní při výběru zaměstnání?*
- Graf 16 – Jsem spokojen/a s nabídkou benefitů v zaměstnání*
- Graf 17 – Ohodnoťte prosím, jak jste spokojeni s následujícími body ve Vašem zaměstnání*
- Graf 18 – Ohodnoťte prosím, co Vás v zaměstnání nejvíce motivuje*
- Graf 19 – Komunikace s nadřízenými pracovníky, při zadávání práce je srozumitelná*
- Graf 20 – Celkovou atmosféru v podniku vnímám jako pozitivní*
- Graf 21 – Těším se do zaměstnání*
- Graf 22 – Uvažuji o změně zaměstnání*
- Graf 23 – Doporučil/a bych práci v tomto podniku svým známým*
- Graf 24 – Místo bydliště respondentů*
- Graf 25 – Školní exkurze v tomto podniku mne velice zaujala*
- Graf 26 – Absolvoval/a jste brigádu v tomto podniku?*
- Graf 27 – Tento podnik je pro mne atraktivní zaměstnavatel*
- Graf 28 – Celková atmosféra v tomto podniku byla pozitivní*
- Graf 29 – Znáte nabídku benefitů, které tento podnik nabízí?*
- Graf 30 - Zaměstnanecké benefity, které tento podnik nabízí jsou pro mne velmi atraktivní*
- Graf 31 – Máte povědomí o tom, jaké finanční ohodnocení tento podnik nabízí?*
- Graf 32 – Finanční ohodnocení, které tento podnik nabízí je pro mne dostačující*
- Graf 33 – Webové stránky podniku jsou přehledné*
- Graf 34 – Uvažuji o nástupu do zaměstnání do tohoto podniku po ukončení studia*
- Graf 35 – Jaké je Vaše pohlaví?*
- Graf 36 – Kolik Vám je let?*
- Graf 37 – Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?*
- Graf 38 – Jaké je Vaše místo bydliště?*
- Graf 39 – Pracoval/a jste v tomto podniku?*
- Graf 40 – Webové stránky podniku jsou přehledné.*
- Graf 41 – Myslím si, že má tento podnik dobré postavení na trhu práce*
- Graf 42 – Inzeráty tohoto podniku mne vždy zaujmou.*
- Graf 43 – Tento podnik na mne působí jako atraktivní zaměstnavatel.*
- Graf 44 – Den otevřených dveří v tomto podniku mne velice zaujal.*
- Graf 45 – Chtěl/a bych pracovat v tomto podniku*

Přílohy

Příloha 1

DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE

Vážení respondenti,

Ráda bych Vás požádala o vyplnění krátkého dotazníku, který bude sloužit jako podklad pro praktickou část mé diplomové práce. Téma mé diplomové práce je personální marketing a budování značky zaměstnavatele. Cílem diplomové práce je zhodnotit personální marketing a přístup k budování značky zaměstnavatelem. Vyplnění tohoto krátkého dotazníku Vám zabere maximálně 10 minut. Dotazník je zcela anonymní. Poslední možný termín pro vyplnění tohoto dotazníku je 17.11.2023.

V případě jakéhokoliv dotazu se mne neváhejte kontaktovat na adrese xkozn004@studenti.czu.cz

Děkuji za vyplnění dotazníku.

Bc. Nikola Kozáková

1. Jakou formou jste se o své pracovní pozici dozvěděl/a?
 - a) Z pracovního portálu (Jobs.cz, JenPráce.cz, ...)
 - b) Od kamarádů/zaměstnanců
 - c) Ze sociálních sítí (Facebook, LinkedIn, ...)
 - d) Z Úřadu práce
 - e) Ve škole
 - f) Webové stránky podniku
 - g) Jiné ..

2. Podnik, ve kterém pracuji má dobrou pověst na trhu práce (je to atraktivní zaměstnavatel).
 - a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Nevím
 - d) Spíše ne
 - e) Ne

3. Podnik používá moderní formy inzerce nabídky práce.

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Ne

4. Byl/a jsem spokojen/a s procesem náboru do tohoto podniku.

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Ne

5. Byl/a jsem spokojen/a s procesem adaptace v podniku. (začleněním do pracovního procesu)

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Ne

6. Co pro Vás bylo zásadní při výběru zaměstnání?

- a) Vzdálenost od bydliště
- b) Finanční ohodnocení
- c) Doporučení
- d) Množství benefitů
- e) Jiné: ...

7. Jsem spokojen/a s nabídkou benefitů v zaměstnání.

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Ne

8. Ohodnoťte prosím, jak jste spokojeni s následujícími body ve Vašem zaměstnání.

(Ohodnoťte jednotlivé položky na stupnici 1-5, kdy: 1 – Rozhodně ano, 2 – ano, 3 – průměrně, 4 – ne, 5 – rozhodně ne)

- | | |
|------------------------------|-----------|
| a) Pracovní doba | 1/2/3/4/5 |
| b) Pracovní prostředí | 1/2/3/4/5 |
| c) Vybavenost pracoviště | 1/2/3/4/5 |
| d) Možnosti stravování | 1/2/3/4/5 |
| e) Vztahy s nadřízenými | 1/2/3/4/5 |
| f) Vztahy se spolupracovníky | 1/2/3/4/5 |
| g) Finanční ohodnocení | 1/2/3/4/5 |
| h) Vzdělávání zaměstnanců | 1/2/3/4/5 |

9. Ohodnoťte prosím, co Vás v zaměstnání nejvíce motivuje. (Ohodnoťte jednotlivé položky na stupnici 1-5, kdy: 1 – Rozhodně ano, 2 – Spíše ano, 3 – Průměrně, 4 – Spíše ne, 5 – Rozhodně ne)

- | | |
|-----------------------------|-----------|
| a) Platové ohodnocení | 1/2/3/4/5 |
| b) Zaměstnanecké výhody | 1/2/3/4/5 |
| c) Uznání | 1/2/3/4/5 |
| d) Pocit jistoty (příjmu) | 1/2/3/4/5 |
| e) Zodpovědnost | 1/2/3/4/5 |
| f) Práce v dobrém kolektivu | 1/2/3/4/5 |

10. Komunikace s nadřízenými pracovníky, při zadávání práce je srozumitelná.

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Ne

11. Pokud ne, co by bylo dle Vašeho názoru dobré zlepšit:

12. Celkovou atmosféru v podniku vnímám jako pozitivní.

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Ne

13. Těším se do zaměstnání.

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Ne

14. Uvažuji o změně zaměstnání.

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Ne

15. Pokud jste na otázku č. 14 odpověděli ano, napište prosím, z jakého důvodu:

16. Doporučil/a bych práci v tomto podniku svým známým.

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Ne

17. Na jakém oddělení v podniku pracujete?

- a) Výroba
- b) Administrativa
- c) Montáž a dokončení výroby
- d) Údržba
- e) Kontrola kvality

18. Jak dlouho pracujete v podniku?

- a) Méně než 1 rok
- b) 1-2 roky
- c) 3-4 roky
- d) 5 let a více

19. Kolik Vám je let?

- a) Méně než 18 let
- b) 18-30 let
- c) 31-40 let
- d) 41-50 let
- e) Více než 50 let

20. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) Základní
- b) Středoškolské vzdělání s výučním listem
- c) Středoškolské vzdělání s maturitou
- d) Vysokoškolské (případně VOŠ)

21. Jaké je Vaše místo bydliště?

- a) Město Ledec nad Sázavou
- b) Do 15 km od města Ledec nad Sázavou
- c) Více než 15 km od města Ledec nad Sázavou

Příloha 2

DOTAZNÍK PRO STUDENTY

Vážení respondenti,

Ráda bych Vás požádala o vyplnění krátkého dotazníku, který bude sloužit jako podklad pro praktickou část mé diplomové práce. Téma mé diplomové práce je personální marketing a budování značky zaměstnavatele. Cílem diplomové práce je zhodnotit personální marketing a přístup k budování značky zaměstnavatelem. Vyplnění tohoto krátkého dotazníku Vám zabere maximálně 5 minut. Dotazník je zcela anonymní. Poslední možný termín pro vyplnění tohoto dotazníku je 10.11.2023.

V případě jakéhokoliv dotazu se mne neváhejte kontaktovat na adrese xkozn004@studenti.czu.cz

Děkuji za vyplnění dotazníku.

Bc. Nikola Kozáková

1. Školní exkurze v tomto podniku mne velice zaujala.

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím (Nezúčastnil/a jsem se)
- d) Spíše ne
- e) Ne

2. Absolvoval/a jste brigádu v tomto podniku?

- a) Ano
- b) Ne

3. Tento podnik je pro mne atraktivní zaměstnavatel.

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Ne

4. Celková atmosféra v tomto podniku byla pozitivní.
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Nevím
 - d) Spíše ne
 - e) Ne
5. Znáte nabídku benefitů, které tento podnik nabízí?
- a) Ano
 - b) Ne
6. Zaměstnanecké benefity, které tento podnik nabízí jsou pro mne velmi atraktivní. (pokud jste na předchozí otázku odpověděli „Ne“, na tuto otázku prosím neodpovídejte)
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Nevím
 - d) Spíše ne
 - e) Ne
7. Máte povědomí o tom, jaké finanční ohodnocení tento podnik nabízí?
- a) Ano
 - b) Ne
8. Finanční ohodnocení, které tento podnik nabízí je pro mne dostačující. (pokud jste na předchozí otázku odpověděli „Ne“, na tuto otázku prosím neodpovídejte)
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Nevím
 - d) Spíše ne
 - e) Ne

9. Webové stránky podniku jsou přehledné.

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Ne

10. Uvažuji o nástupu do zaměstnání do tohoto podniku po ukončení studia.

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Ne

11. Jaké je Vaše místo bydliště?

- a) Město Ledec nad Sázavou
- b) Do 15 km od města Ledec nad Sázavou
- c) Více než 15 km od města Ledec nad Sázavou

Příloha 3

DOTAZNÍK PRO VEŘEJNOST (tento dotazník je určen pro osoby, které znají „Společnost XY“)

Vážení respondenti,

ráda bych požádala osoby, které znají „Společnost XY“, o vyplnění krátkého dotazníku. Dotazník bude sloužit jako podklad pro praktickou část mé diplomové práce. Téma mé diplomové práce je personální marketing a budování značky zaměstnavatelem. Cílem diplomové práce je zhodnotit personální marketing a přístup k budování značky zaměstnavatele. Vyplnění tohoto krátkého dotazníku Vám zabere maximálně 5 minut. Dotazník je zcela anonymní. Poslední možný termín pro vyplnění tohoto dotazníku je 15.11.2023.

V případě jakéhokoliv dotazu se mne neváhejte kontaktovat na adrese xkozn004@studenti.czu.cz

Děkuji za vyplnění dotazníku.

Bc. Nikola Kozáková

1. Pracoval/a jste v tomto podniku?
 - a) Ano
 - b) Ne

2. Webové stránky podniku jsou přehledné.
 - a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Nevím
 - d) Spíše ne
 - e) Ne

3. Myslím si, že má tento podnik dobré postavení na trhu práce (=je to žádaný zaměstnavatel).
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Nevím
 - d) Spíše ne
 - e) Ne
4. Inzeráty tohoto podniku mne vždy zaujmou.
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Nevím
 - d) Spíše ne
 - e) Ne
5. Tento podnik na mne působí jako atraktivní zaměstnavatel.
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Nevím
 - d) Spíše ne
 - e) Ne
6. Den otevřených dveří v tomto podniku mne velice zaujal.
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Nevím (nezúčastnil/a jsem se)
 - d) Spíše ne
 - e) Ne

7. Chtěl/a bych pracovat v tomto podniku.
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Nevím
 - d) Spíše ne
 - e) Ne
8. Jaké je Vaše pohlaví?
- a) Žena
 - b) Muž
9. Kolik Vám je let?
- a) Méně než 18 let
 - b) 18-30 let
 - c) 31-40 let
 - d) 41-50 let
 - e) Více než 50 let
10. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
- a) Základní
 - b) Středoškolské vzdělání s výučním listem
 - c) Středoškolské vzdělání s maturitou
 - d) Vysokoškolské (případně VOŠ)
11. Jaké je Vaše místo bydliště?
- a) Město Ledec nad Sázavou
 - b) Do 15 km od města Ledec nad Sázavou
 - c) Více než 15 km od města Ledec nad Sázavou

Příloha 4

POLOSTRUKTUROVANÝ ROZHOVOR – záznamový arch

Datum rozhovoru	
Místo rozhovoru	
Délka rozhovoru	
Jméno respondenta	
Funkce respondenta	
Tazatel	

Dobrý den,

ráda bych Vám nejprve poděkovala za Váš čas a možnost uskutečnit tento rozhovor. Výsledky tohoto rozhovoru budou sloužit jako podklad mé diplomové práce na téma Personální marketing a budování značky zaměstnavatele. Jak již bylo předem domluvené, i tento rozhovor bude v mé diplomové práci uveden jako anonymní.

Pokud nemáte na mne žádné otázky, můžeme rovnou začít s rozhovorem.

Personální marketing

- 1) Jaké používáte metody při vyhledávání a vyhledávání zaměstnanců?
- 2) Co je pro vás klíčové při výběru nového zaměstnance?
- 3) Jak adaptujete nové zaměstnance?
- 4) Jak hodnotíte své zaměstnance?
- 5) Jak vzděláváte své zaměstnance?
- 6) Čím se snažíte nejvíce stimulovat pracovníky?

Marketingový mix v personálním marketingu

- 1) Produkt – Jak obsazujete volná pracovní místa?

- 2) Cena – Jak odměňujete zaměstnance za dobře odvedenou práci?
- 3) Místo – Jak máte nastavenou podnikovou kulturu?
- 4) Propagace – Jak inzerujete pracovní nabídky?

Budování značky zaměstnavatele

- 1) Budujete nějak firemní kulturu (př. pravidelné šetření spokojenosti zaměstnanců)?
- 2) Jak se snažíte ovlivňovat pohled veřejnosti na váš podnik?
- 3) Myslíte si, že váš podnik má dobré postavení na trhu práce?
- 4) Pořádáte pravidelně dny otevřených dveří?
- 5) Jaké jsou interní komunikační kanály?
- 6) Kdo se stará o webové stránky podniku?
- 7) Jaké jsou základní cíle společnosti?

Příloha 5

Rozvaha „Společnosti XY“ ke 31. 12. 2018 (v celých tisících Kč)

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Sázná účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	2 302 185	557 776	1 744 409	1 628 456
A.	POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL	002	0	0	0	0
B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK	003	909 362	510 282	399 081	341 801
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	7 287	5 165	2 122	2 907
1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	005	0	0	0	0
2.	Ocenitelná práva	006	6 527	5 165	1 362	2 147
2.1.	Software	007	6 046	4 684	1 362	2 147
2.2.	Ostatní ocenitelná práva	008	481	481	0	0
3.	Goodwill	009	0	0	0	0
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	760	0	760	760
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0
5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013	760	0	760	760
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	014	902 075	505 117	396 959	338 894
1.	Pozemky a stavby	015	306 489	120 194	186 295	141 047
1.1.	Pozemky	016	2 138	0	2 138	2 138
1.2.	Stavby	017	306 351	120 194	186 157	138 909
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	569 564	380 104	189 461	116 500
3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019	0	0	0	0
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020	5 732	4 819	913	170
4.1.	Pěstičelské celky trvalých porostů	021	0	0	0	0
4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	022	0	0	0	0
4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023	5 732	4 819	913	170
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	024	18 290	0	18 290	81 177
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025	100	0	100	13 120
5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	18 190	0	18 190	68 057

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Mínulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	027	0	0	0	0
1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028	0	0	0	0
2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	029	0	0	0	0
3.	Podíly - podstatný vliv	030	0	0	0	0
4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	031	0	0	0	0
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032	0	0	0	0
6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	033	0	0	0	0
7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	034	0	0	0	0
7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	035	0	0	0	0
7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	036	0	0	0	0
C.	OBEŽNÁ AKTIVA	037	1 390 002	47 494	1 342 507	1 284 438
C.I.	Zásoby	038	411 244	47 494	363 749	362 321
1.	Materiál	039	297 941	41 569	256 371	262 162
2.	Nedokončená výroba a polotovary	040	30 589	5 553	25 036	32 208
3.	Výrobky a zboží	041	82 688	372	82 316	67 951
3.1.	Výrobky	042	82 174	184	81 990	67 146
3.2.	Zboží	043	514	188	326	805
4.	Mladé a ostatní zvířata a jejich skupiny	044	0	0	0	0
5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	045	26	0	26	0
C.II.	Pohledávky	046	896 820	0	896 820	344 837
1.	Dlouhodobé pohledávky	047	8 685	0	8 685	7 692
1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	048	8 685	0	8 685	7 692
1.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	049	0	0	0	0
1.3.	Pohledávky - podstatný vliv	050	0	0	0	0
1.4.	Odložená daňová pohledávka	051	0	0	0	0
1.5.	Pohledávky - ostatní	052	0	0	0	0
5.1.	Pohledávky za společnosti	053	0	0	0	0
5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054	0	0	0	0
5.3.	Dohadné účty aktivní	055	0	0	0	0
5.4.	Jiné pohledávky	056	0	0	0	0

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Mínulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
2.	Krátkodobé pohledávky	057	888 135	0	888 135	337 145
2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	496 160	0	496 160	300 109
2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	059	351 688	0	351 688	0
2.3.	Pohledávky - podstatný vliv	060	0	0	0	0
2.4.	Pohledávky - ostatní	061	40 287	0	40 287	37 036
4.1.	Pohledávky za společnosti	062	0	0	0	0
4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	063	0	0	0	0
4.3.	Stát - daňové pohledávky	064	9 487	0	9 487	30 952
4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	995	0	995	105
4.5.	Dohadné účty aktivní	066	26 832	0	26 832	0
4.6.	Jiné pohledávky	067	2 973	0	2 973	5 979
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	068	13 617	0	13 617	50 761
1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	069	0	0	0	0
2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	070	13 617	0	13 617	50 761
C.IV.	Peněžní prostředky	071	68 321	0	68 321	526 519
1.	Peněžní prostředky v pokladně	072	127	0	127	290
2.	Peněžní prostředky na účtech	073	68 194	0	68 194	526 229
D.	ČASOVĚ ROZLIŠENÍ AKTIV	074	2 821	0	2 821	2 217
1.	Náklady příštích období	075	1 079	0	1 079	1 746
2.	Komplexní náklady příštích období	076	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	077	1 742	0	1 742	471

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM	078	1 744 409	1 628 456
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	079	1 687 307	1 492 474
A.I.	Základní kapitál	080	200 000	200 000
1.	Základní kapitál	081	200 000	200 000
2.	Vlastní podíly (-)	082	0	0
3.	Změny základního kapitálu	083	0	0
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	084	0	0
1.	Ážio	085	0	0
2.	Kapitálové fondy	086	0	0
2.1.	Ostatní kapitálové fondy	087	0	0
2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	088	0	0
2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	089	0	0
2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	090	0	0
2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	091	0	0
A.III.	Fondy ze zisku	092	0	0
1.	Ostatní rezervní fondy	093	0	0
2.	Statutární a ostatní fondy	094	0	0
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	095	1 294 566	1 205 111
1.	Nerozdělený zisk minulých let	096	1 294 566	1 205 111
2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	097	0	0
3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	098	0	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	099	92 741	87 363
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	100	0	0
B. + C.	CIZÍ ZDROJE	101	147 924	134 695
B.	REZERVY	102	14 058	12 197
1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	103	0	0
2.	Rezerva na daň z příjmů	104	0	0
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	105	0	0
4.	Ostatní rezervy	106	14 058	12 197

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
C.	ZÁVAZKY	107	133 866	122 498
C.I.	Dlouhodobé závazky	108	6 124	7 272
1.	Vydané dluhopisy	109	0	0
1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	110	0	0
1.2.	Ostatní dluhopisy	111	0	0
2.	Závazky k úvěrovým institucím	112	0	0
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	113	0	0
4.	Závazky z obchodních vztahů	114	0	0
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	115	0	0
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	116	0	0
7.	Závazky - podstatný vliv	117	0	0
8.	Odložený daňový závazek	118	6 124	7 272
9.	Závazky - ostatní	119	0	0
9.1.	Závazky ke společníkům	120	0	0
9.2.	Dohadné účty pasivní	121	0	0
9.3.	Jiné závazky	122	0	0
C.II.	Krátkodobé závazky	123	127 742	115 226
1.	Vydané dluhopisy	124	0	0
1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	125	0	0
1.2.	Ostatní dluhopisy	126	0	0
2.	Závazky k úvěrovým institucím	127	0	0
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	128	2 380	2 275
4.	Závazky z obchodních vztahů	129	103 229	95 830
5.	Krátkodobé směnky k úhradě	130	0	0
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	131	0	0
7.	Závazky - podstatný vliv	132	0	0
8.	Závazky ostatní	133	22 133	17 121
8.1.	Závazky ke společníkům	134	0	0
8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	135	0	0
8.3.	Závazky k zaměstnancům	136	9 782	8 378
8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	137	5 280	4 411
8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	138	3 207	1 694
8.6.	Dohadné účty pasivní	139	3 709	2 423
8.7.	Jiné závazky	140	155	215
D.	ČASOVÉ ROZLIŠENÍ PASIV	141	9 178	1 287
1.	Výdaje příštích období	142	1 940	1 279
2.	Výnosy příštích období	143	7 238	8

Příloha 6

Výkaz zisku a ztrát „Společnosti XY“ ke 31 .12 .2018 (v celých tisících Kč)

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžným 1	minulým 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	1 388 230	1 277 141
II.	Tržby za prodej zboží	02	14 533	14 181
A.	Výkonová spotřeba	03	1 074 205	968 859
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	11 549	10 477
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	863 999	777 053
3.	Služby	06	198 657	181 319
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	-22 151	10 218
C.	Aktivace (-)	08	0	0
D.	Osobní náklady	09	153 093	124 131
D 1.	Mzdové náklady	10	113 005	92 013
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	40 088	32 118
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	37 244	30 164
2.2.	Ostatní náklady	13	2 844	1 954
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	77 194	22 069
E 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	40 699	24 590
1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvale	16	40 699	24 590
1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	0	0
2.	Úpravy hodnot zásob	18	36 495	-1 150
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	0	-1 371
III.	Ostatní provozní výnosy	20	60 998	28 449
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	362	1 735
2.	Tržby z prodaného materiálu	22	21 832	17 449
3.	Jiné provozní výnosy	23	28 784	9 265
F.	Ostatní provozní náklady	24	55 778	47 572
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	104	1 555
2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26	50 627	40 486
3.	Daně a poplatky	27	450	477
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	1 861	2 259
5.	Jiné provozní náklady	29	2 736	2 815
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	115 642	146 902

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			během 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	31	0	0
1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32	0	0
2.	Ostatní výnosy z podílů	33	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	35	0	0
1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	36	0	0
2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	39	1 699	6 401
1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40	0	0
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	1 699	6 401
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	43	0	0
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	0	0
2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	0	0
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	68 768	29 585
K.	Ostatní finanční náklady	47	71 463	74 554
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	-956	-38 568
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	114 647	108 334
L.	Daň z příjmů	50	21 906	20 971
L. 1.	Daň z příjmů splatná	51	23 054	16 957
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	-1 148	4 014
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	92 741	87 363
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54	0	0
***	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ (+/-)	55	92 741	87 363
	Čistý obrát za účetní období	56	1 624 228	1 355 737

Příloha 7

Rozvaha „Společnosti XY“ ke 31. 12. 2019 (v celých tisících Kč)

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	2 392 291	605 856	1 786 436	1 744 409
A.	POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL	002	0	0	0	0
B.	STÁLÁ AKTIVA	003	932 604	552 163	380 441	399 080
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	7 315	6 082	1 233	2 121
1.	Nehmotné výsledky vývoje	005	0	0	0	0
2.	Ocenitelná práva	006	7 315	6 082	1 233	1 362
2.1.	Software	007	6 834	5 601	1 233	1 362
2.2.	Ostatní ocenitelná práva	008	481	481	0	0
3.	Goodwill	009	0	0	0	0
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	759
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0
5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013	0	0	0	759
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	014	925 289	546 081	379 208	396 959
1.	Pozemky a stavby	015	321 487	128 301	193 186	188 295
1.1.	Pozemky	016	2 138	0	2 138	2 138
1.2.	Stavby	017	319 349	128 301	191 048	186 157
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	586 815	412 854	173 961	189 461
3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019	0	0	0	0
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020	5 732	4 926	806	913
4.1.	Pěstitelské celky trvalých porostů	021	0	0	0	0
4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	022	0	0	0	0
4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023	5 732	4 926	806	913
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	024	11 255	0	11 255	18 290
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025	10 032	0	10 032	100
5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	1 223	0	1 223	18 190

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Mimné úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	027	0	0	0	0
1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028	0	0	0	0
2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	029	0	0	0	0
3.	Podíly - podstatný vliv	030	0	0	0	0
4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	031	0	0	0	0
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032	0	0	0	0
6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	033	0	0	0	0
7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	034	0	0	0	0
7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	035	0	0	0	0
7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	036	0	0	0	0
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	037	1 458 050	53 693	1 404 358	1 342 508
C.I.	Zásoby	038	346 583	23 022	323 562	363 750
1.	Materiál	039	235 368	19 658	215 710	256 372
2.	Nedokončená výroba a polotovary	040	31 384	3 321	28 063	25 036
3.	Výrobky a zboží	041	79 823	43	79 781	82 316
3.1.	Výrobky	042	79 297	43	79 254	81 990
3.2.	Zboží	043	526	0	527	326
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	044	0	0	0	0
5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	045	8	0	8	26
C.II.	Pohledávky	046	998 353	30 671	967 682	896 820
1.	Dlouhodobé pohledávky	047	6 132	0	6 132	8 685
1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	048	6 132	0	6 132	8 685
1.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	049	0	0	0	0
1.3.	Pohledávky - podstatný vliv	050	0	0	0	0
1.4.	Odložená daňová pohledávka	051	0	0	0	0
1.5.	Pohledávky - ostatní	052	0	0	0	0
5.1.	Pohledávky za společnosti	053	0	0	0	0
5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054	0	0	0	0
5.3.	Dohadné účty aktivní	055	0	0	0	0
5.4.	Jiné pohledávky	056	0	0	0	0

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Mínulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
2.	Krátkodobé pohledávky	057	992 221	30 671	961 550	888 135
2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	402 420	30 671	371 749	496 160
2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	059	581 486	0	581 486	351 688
2.3.	Pohledávky - podstatný vliv	060	0	0	0	0
2.4.	Pohledávky - ostatní	061	8 315	0	8 315	40 287
4.1.	Pohledávky za společníky	062	0	0	0	0
4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	063	0	0	0	0
4.3.	Stát - daňové pohledávky	064	4 325	0	4 325	9 487
4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	215	0	215	1 050
4.5.	Dohadné účty aktivní	066	0	0	0	26 832
4.6.	Jiné pohledávky	067	3 775	0	3 775	2 918
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	068	13 258	0	13 258	13 617
1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	069	0	0	0	0
2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	070	13 258	0	13 258	13 617
C.IV.	Peněžní prostředky	071	99 856	0	99 856	68 321
1.	Peněžní prostředky v pokladně	072	223	0	223	127
2.	Peněžní prostředky na účtech	073	99 633	0	99 633	68 194
D.	ČASOVÉ ROZLIŠENÍ AKTIV	074	1 637	0	1 637	2 821
1.	Náklady příštích období	075	1 412	0	1 412	1 079
2.	Komplexní náklady příštích období	076	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	077	225	0	225	1 742

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v účetním období	
			Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM	078	1 786 436	1 744 409
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	079	1 662 043	1 587 307
A.I.	Základní kapitál	080	200 000	200 000
1.	Základní kapitál	081	200 000	200 000
2.	Vlastní podíly (-)	082	0	0
3.	Změny základního kapitálu	083	0	0
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	084	0	0
1.	Ážio	085	0	0
2.	Kapitálové fondy	086	0	0
2.1.	Ostatní kapitálové fondy	087	0	0
2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	088	0	0
2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	089	0	0
2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	090	0	0
2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	091	0	0
A.III.	Fondy ze zisku	092	0	0
1.	Ostatní rezervní fondy	093	0	0
2.	Statutární a ostatní fondy	094	0	0
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	095	1 356 395	1 294 566
1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	096	1 356 395	1 294 566
2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	097	0	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	099	105 648	92 741
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	100	0	0
B. + C.	CIZÍ ZDROJE	101	123 273	147 924
B.	REZERVY	102	15 083	14 058
1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	103	0	0
2.	Rezerva na daň z příjmů	104	0	0
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	105	0	0
4.	Ostatní rezervy	106	15 083	14 058

Dosažení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
C.	ZÁVAZKY	107	108 190	133 866
C.I.	Dlouhodobé závazky	108	7 159	6 124
1.	Vydané dluhopisy	109	0	0
1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	110	0	0
1.2.	Ostatní dluhopisy	111	0	0
2.	Závazky k úvěrovým institucím	112	0	0
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	113	0	0
4.	Závazky z obchodních vztahů	114	0	0
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	115	0	0
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	116	0	0
7.	Závazky - podstatný vliv	117	0	0
8.	Odložený daňový závazek	118	7 159	6 124
9.	Závazky - ostatní	119	0	0
9.1.	Závazky ke společníkům	120	0	0
9.2.	Dohadné účty pasivní	121	0	0
9.3.	Jiné závazky	122	0	0
C.II.	Krátkodobé závazky	123	101 031	127 742
1.	Vydané dluhopisy	124	0	0
1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	125	0	0
1.2.	Ostatní dluhopisy	126	0	0
2.	Závazky k úvěrovým institucím	127	0	0
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	128	3 659	2 380
4.	Závazky z obchodních vztahů	129	68 638	103 229
5.	Krátkodobé směnky k úhradě	130	0	0
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	131	0	0
7.	Závazky - podstatný vliv	132	0	0
8.	Závazky ostatní	133	28 734	22 133
8.1.	Závazky ke společníkům	134	0	0
8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	135	0	0
8.3.	Závazky k zaměstnancům	136	8 665	9 782
8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	137	4 535	5 280
8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	138	10 856	3 207
8.6.	Dohadné účty pasivní	139	4 575	3 709
8.7.	Jiné závazky	140	103	155
D.	ČASOVÉ ROZLIŠENÍ PASIV	141	1 120	9 178
1.	Výdaje příštích období	142	1 120	1 940
2.	Výnosy příštích období	143	0	7 238

Příloha 8

Výkaz zisku a ztrát „Společnosti XY“ ke 31. 12. 2019 (v celých tisících Kč)

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	1 432 804	1 388 230
II.	Tržby za prodej zboží	02	20 020	14 533
A.	Výkonová spotřeba	03	1 083 685	1 074 205
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	16 563	11 549
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	886 612	863 999
3.	Služby	06	180 510	198 657
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	-10 995	-22 151
C.	Aktivace (-)	08	0	0
D.	Osobní náklady	09	163 803	153 093
D. 1.	Mzdové náklady	10	119 403	113 005
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	44 400	40 088
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	39 237	37 244
2.2.	Ostatní náklady	13	5 163	2 844
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	64 044	77 194
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	57 845	40 699
1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	57 845	40 699
1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	0	0
2.	Úpravy hodnot zásob	18	-24 472	36 495
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	30 671	0
III.	Ostatní provozní výnosy	20	33 181	50 998
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	652	382
2.	Tržby z prodaného materiálu	22	16 767	21 832
3.	Jiné provozní výnosy	23	15 762	28 784
F.	Ostatní provozní náklady	24	49 014	55 778
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	328	104
2.	Prodávý materiál	26	43 946	50 627
3.	Daně a poplatky	27	449	450
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	1 025	1 861
5.	Jiné provozní náklady	29	3 266	2 736
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	136 454	115 642

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	31	0	35 570
1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32	0	35 570
2.	Ostatní výnosy z podílů	33	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0	35 358
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	35	0	0
1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	36	0	0
2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	193	1 727
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	39	1 805	1 699
1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40	1 805	1 699
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	0	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	43	0	0
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	0	0
2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	0	0
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	20 346	33 200
K.	Ostatní finanční náklady	47	27 348	34 379
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	-5 390	-995
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	131 064	114 647
L.	Daň z příjmů	50	25 416	21 906
L. 1.	Daň z příjmů splatná	51	24 381	23 054
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	1 035	-1 148
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	105 648	92 741
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54	0	0
***	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ (+/-)	55	105 648	92 741
	Čistý obrat za účetní období	56	1 508 156	1 524 230

Příloha 9

Rozvaha „Společnosti XY“ ke 31. 12. 2020 (v celých tisících Kč)

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	2 401 828	708 270	1 693 558	1 786 436
B.	STÁLÁ AKTIVA	003	956 679	580 130	376 549	380 441
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	7 029	6 638	391	1 233
2.	Ocenitelná práva	006	7 029	6 638	391	1 233
2.1.	Software	007	6 548	6 157	391	1 233
2.2.	Ostatní ocenitelná práva	008	481	481	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	014	949 650	573 492	376 158	379 208
1.	Pozemky a stavby	015	325 817	136 531	189 286	193 186
1.1.	Pozemky	016	2 138	0	2 138	2 138
1.2.	Stavby	017	323 679	136 531	187 148	191 048
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	604 411	431 928	172 483	173 961
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020	5 732	5 033	699	806
4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023	5 732	5 033	699	806
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	024	13 690	0	13 690	11 255
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025	1 896	0	1 896	10 032
5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	11 794	0	11 794	1 223
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	037	1 443 324	128 140	1 315 184	1 404 358
C.I.	Zásoby	038	301 756	26 753	275 003	323 562
1.	Materiál	039	203 005	23 864	179 141	215 710
2.	Nedokončená výroba a polotovary	040	26 750	2 837	23 913	28 063
3.	Výrobky a zboží	041	72 001	52	71 949	79 781
3.1.	Výrobky	042	71 489	52	71 437	79 254
3.2.	Zboží	043	512	0	512	527
C.II.	Pohledávky	046	906 926	101 387	805 539	967 682
1.	Dlouhodobé pohledávky	047	5 522	0	5 522	6 132
1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	048	5 522	0	5 522	6 132
2.	Krátkodobé pohledávky	057	901 404	101 387	800 017	961 550
2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	220 338	101 387	118 951	371 749
2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	059	667 334	0	667 334	581 486
2.4.	Pohledávky - ostatní	061	13 732	0	13 732	8 315
4.3.	Stát - daňové pohledávky	064	11 527	0	11 527	4 325
4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	438	0	438	215
4.6.	Jiné pohledávky	067	1 767	0	1 767	3 775
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	068	0	0	0	13 258
2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	070	0	0	0	13 258
C.IV.	Peněžní prostředky	071	234 642	0	234 642	99 856
1.	Peněžní prostředky v pokladně	072	178	0	178	223
2.	Peněžní prostředky na účtech	073	234 464	0	234 464	99 633
D.	ČASOVÉ ROZLIŠENÍ AKTIV	074	1 825	0	1 825	1 637
1.	Náklady příštích období	075	1 382	0	1 382	1 412
3.	Příjmy příštích období	077	443	0	443	225

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	s	š
	PASIVA CELKEM	078	1 693 558	1 786 436
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	079	1 633 247	1 662 043
A.I.	Základní kapitál	080	200 000	200 000
1.	Základní kapitál	081	200 000	200 000
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	095	1 462 044	1 356 395
1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	096	1 462 044	1 356 395
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	099	-28 797	105 648
B. + C.	CIZÍ ZDROJE	101	59 466	123 273
B.	REZERVY	102	8 948	15 083
4.	Ostatní rezervy	106	8 948	15 083
C.	ZÁVAZKY	107	50 518	108 190
C.I.	Dlouhodobé závazky	108	8 102	7 159
8.	Odložený daňový závazek	118	8 102	7 159
C.II.	Krátkodobé závazky	123	42 416	101 031
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	128	7 071	3 659
4.	Závazky z obchodních vztahů	129	22 988	68 638
8.	Závazky ostatní	133	12 357	28 734
8.3.	Závazky k zaměstnancům	136	6 327	8 665
8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	137	3 310	4 535
8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	138	1 210	10 856
8.6.	Dohadné účty pasivní	139	1 472	4 575
8.7.	Jiné závazky	140	38	103
D.	ČASOVÉ ROZLIŠENÍ PASIV	141	845	1 120
1.	Výdaje příštích období	142	845	1 120

Příloha 10

Výkaz zisku a ztrát „Společnosti XY“ ke 31 .12. 2020 (v celých tisících Kč)

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžným 1	minulým 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	706 357	1 432 804
II.	Tržby za prodej zboží	02	15 554	20 020
A.	Výkonová spotřeba	03	531 088	1 083 685
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	11 938	16 563
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	408 249	886 612
3.	Služby	06	110 901	180 510
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	9 484	-10 995
D.	Osobní náklady	09	128 401	163 803
D. 1.	Mzdové náklady	10	93 938	119 403
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	34 463	44 400
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	30 498	39 237
2.2.	Ostatní náklady	13	3 965	5 163
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	110 887	64 044
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	36 440	57 845
1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	36 440	57 845
2.	Úpravy hodnot zásob	18	3 731	-24 472
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	70 716	30 671
III.	Ostatní provozní výnosy	20	30 485	33 181
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	42	652
2.	Tržby z prodaného materiálu	22	6 327	16 767
3.	Jiné provozní výnosy	23	24 116	15 762
F.	Ostatní provozní náklady	24	16 046	49 014
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	0	328
2.	Prodaný materiál	26	19 309	43 946
3.	Daně a poplatky	27	287	449
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	-6 135	1 025
5.	Jiné provozní náklady	29	2 585	3 266
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	-43 510	136 454

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžným 1	minulým 2
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	1 183	193
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	39	2 997	1 805
1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40	2 997	1 805
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	53 760	20 346
K.	Ostatní finanční náklady	47	39 908	27 348
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	15 666	-5 390
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	-27 844	131 064
L.	Daň z příjmů	50	953	25 416
L. 1.	Daň z příjmů splatná	51	9	24 381
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	944	1 035
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	-28 797	105 648
***	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ (+/-)	55	-28 797	105 648
	Čistý obrát za účetní období	56	809 153	1 508 156

Příloha 11

Rozvaha „Společnosti XY“ ke 31. 12. 2021 (v celých tisících Kč)

Označení	AKTIVA	Číslo řádku	Návrh účetní období			Minulé úč. období
			Brutto	Korekce	Netto	
a	b	c	1	2	3	4
	AKTIVA CELKEM	001	2 431 447	656 298	1 775 149	1 693 558
A.	POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL	002	0	0	0	0
B.	STÁLÁ AKTIVA	003	968 907	617 271	351 636	376 549
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	7 076	6 844	232	391
1.	Nehmotné výsledky vývoje	005	0	0	0	0
2.	Ocenitelná práva	006	7 076	6 844	232	391
2.1.	Software	007	6 595	6 363	232	391
2.2.	Ostatní ocenitelná práva	008	481	481	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	014	961 831	610 427	351 404	376 158
1.	Pozemky a stavby	015	326 468	144 959	181 509	189 286
1.1.	Pozemky	016	2 138	0	2 138	2 138
1.2.	Stavby	017	324 330	144 959	179 371	187 148
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	619 171	460 378	158 843	172 483
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020	5 732	5 140	592	699
4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023	5 732	5 140	592	699
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	024	10 460	0	10 460	13 690
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025	3 935	0	3 935	1 896
5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	6 525	0	6 525	11 794
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	037	1 461 071	39 027	1 422 044	1 315 184
C.I.	Zásoby	038	364 935	23 104	341 831	275 003
1.	Materiál	039	274 094	20 996	253 098	179 141
2.	Nedokončená výroba a polotovary	040	47 010	2 074	44 936	23 913
3.	Výrobky a zboží	041	43 185	34	43 151	71 949
3.1.	Výrobky	042	42 719	34	42 685	71 436
3.2.	Zboží	043	466	0	466	513
5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	045	646	0	646	0
C.II.	Pohledávky	046	1 019 365	15 923	1 003 442	805 539
1.	Dlouhodobé pohledávky	047	30 590	0	30 590	5 522
1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	048	30 590	0	30 590	5 522
	Krátkodobé pohledávky	057	988 775	15 923	972 852	800 017
2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	232 151	15 923	216 228	118 951
2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	059	742 474	0	742 474	667 334
2.4.	Pohledávky - ostatní	061	14 150	0	14 150	13 732
4.3.	Stát - daňové pohledávky	064	13 418	0	13 418	11 527
4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	234	0	234	438
4.5.	Dobadné účty aktivní	066	453	0	453	0
4.6.	Jiné pohledávky	067	45	0	45	1 767
C.IV.	Peněžní prostředky	071	76 771	0	76 771	234 643
1.	Peněžní prostředky v pokladně	072	153	0	153	178
2.	Peněžní prostředky na účtech	073	76 618	0	76 618	234 465
D.	ČASOVÉ ROZLIŠENÍ AKTIV	074	1 469	0	1 469	1 825
1.	Náklady příštích období	075	1 240	0	1 240	1 382
3.	Příjmy příštích období	077	229	0	229	443

Ornacen	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
4	5	7	3	6
	PASIVA CELKEM	078	1 775 149	1 693 558
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	079	1 626 745	1 633 247
A.I.	Základní kapitál	080	200 000	200 000
1.	Základní kapitál	081	200 000	200 000
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	095	1 427 915	1 462 044
1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	096	1 431 156	1 462 044
2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	097	-3 241	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	099	-1 170	-28 797
B. + C.	CIZÍ ZDROJE	101	146 962	59 466
B.	REZERVY	102	10 721	8 948
4.	Ostatní rezervy	106	10 721	8 948
C.	ZÁVAZKY	107	136 241	50 518
C.I.	Dlouhodobé závazky	108	16 861	8 102
8.	Dotčený daňový závazek	118	16 861	8 102
C.II.	Krátkodobé závazky	123	119 380	42 416
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	128	13 228	7 071
4.	Závazky z obchodních vztahů	129	91 589	22 988
B.	Závazky ostatní	133	14 575	12 357
8.3.	Závazky k zaměstnancům	136	8 381	6 327
8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	137	4 389	3 310
8.5.	Břít - daňové závazky a dotace	138	868	1 210
8.6.	Dohadné účty pasivní	139	841	1 478
8.7.	Jiné závazky	140	100	38
D.	ČASOVÉ ROZLIŠENÍ PASIV	141	1 442	845
1.	Výdaje příštích období	142	1 438	845
2.	Výnosy příštích období	143	4	0

Příloha 12

Výkaz zisku a ztrát „Společnosti XY“ ke 31. 12. 2021 (v celých tisících Kč)

Označení	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			běžná 1	minulá 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	613 977	706 359
II.	Tržby za prodej zboží	02	16 638	15 554
A.	Výkonová spotřeba	03	452 123	531 088
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	11 209	11 938
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	353 467	408 249
3.	Služby	06	87 447	110 901
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	6 138	9 484
D.	Osobní náklady	09	130 640	128 401
D. 1.	Mzdové náklady	10	95 414	93 938
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	35 226	34 463
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	31 465	30 498
2.2.	Ostatní náklady	13	3 761	3 965
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	-50 393	110 887
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	38 722	36 440
1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	38 722	36 440
2.	Úpravy hodnot zásob	18	-3 651	3 791
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	-85 464	70 716
III.	Ostatní provozní výnosy	20	24 701	30 489
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	0	42
2.	Tržby z prodaného materiálu	22	8 483	6 327
3.	Jiné provozní výnosy	23	16 218	24 116
F.	Ostatní provozní náklady	24	74 398	16 046
2.	Prodávý materiál	25	9 008	19 309
3.	Daň a poplatky	27	276	287
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	1 773	-6 139
5.	Jiné provozní náklady	29	63 341	2 589
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	42 410	-43 510

Označení	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			běžná 1	minulá 2
II.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	0	1 183
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	39	1 644	2 997
1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládaná osoba	40	1 644	2 997
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	21 275	53 760
X.	Ostatní finanční náklady	47	63 440	39 908
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	-40 521	15 666
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	1 889	-27 844
L.	Daň z příjmů	50	3 059	953
L. 1.	Daň z příjmů splatná	51	-5 699	9
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	8 758	944
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	-1 170	-28 797
***	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ (+/-)	55	-1 170	-28 797
	Čistý obrát za účetní období	56	678 235	809 153

Příloha 13

Rozvaha „Společnosti XY“ ke 31. 12. 2022 (v celých tisících Kč)

Označení	AKTIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období			Mírání úč. období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
a	b	c	1	2	3	4
	AKTIVA CELKEM	001	2 489 536	691 982	1 797 554	1 775 149
A.	POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL	002	0	0	0	0
B.	STÁLÁ AKTIVA	003	977 304	653 276	324 028	351 636
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	8 541	6 865	1 676	232
1.	Nehmotné výsledky vývoje	005	0	0	0	0
2.	Ocenitelná práva	006	7 029	6 865	164	232
2.1.	Software	007	6 548	6 384	164	232
2.2.	Ostatní ocenitelná práva	008	481	481	0	0
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	1 512	0	1 512	0
5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013	1 512	0	1 512	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	014	968 763	646 411	322 352	351 404
1.	Pozemky a stavby	015	326 876	153 384	173 492	181 509
1.1.	Pozemky	016	2 138	0	2 138	2 138
1.2.	Stavby	017	324 738	153 384	171 354	179 371
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	625 055	487 497	137 558	158 843
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020	5 732	5 530	202	592
4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023	5 732	5 530	202	592
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	024	11 100	0	11 100	10 460
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025	2 086	0	2 086	3 935
5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	9 014	0	9 014	6 525
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	037	1 506 735	38 706	1 468 029	1 422 044
C.I.	Zásoby	038	859 470	38 113	821 357	341 831
1.	Materiál	039	605 228	33 178	572 050	253 098
2.	Nedokončená výroba a polotovary	040	58 696	4 879	53 817	44 936
3.	Výrobky a zboží	041	195 520	56	195 464	43 151
3.1.	Výrobky	042	195 027	56	194 971	42 685
3.2.	Zboží	043	493	0	493	466
5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	045	26	0	26	646
C.II.	Pohledávky	046	571 867	593	571 274	1 003 442
1.	Dlouhodobé pohledávky	047	2 127	0	2 127	30 590
1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	048	2 127	0	2 127	30 590
2.	Krátkodobé pohledávky	057	569 740	593	569 147	972 852
2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	371 783	593	371 190	216 228
2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	059	189 036	0	189 036	742 474
2.4.	Pohledávky - ostatní	061	8 921	0	8 921	14 150
4.3.	Stát - daňové pohledávky	064	2 506	0	2 506	13 418
4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	431	0	431	234
4.5.	Dožadné účty aktivní	066	48	0	48	453
4.6.	Jiné pohledávky	067	5 936	0	5 936	45
C.IV.	Peněžní prostředky	071	75 398	0	75 398	76 771
1.	Peněžní prostředky v pokladně	072	174	0	174	153
2.	Peněžní prostředky na účtech	073	75 224	0	75 224	76 618
D.	ČASOVÉ ROZLIŠENÍ AKTIV	074	5 497	0	5 497	1 469
1.	Náklady příštích období	075	1 535	0	1 535	1 240
3.	Příjmy příštích období	077	3 962	0	3 962	229

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM	078	1 797 554	1 775 149
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	079	1 650 979	1 626 745
A.I.	Základní kapitál	080	200 000	200 000
1.	Základní kapitál	081	200 000	200 000
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	095	1 426 384	1 427 919
1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	096	1 429 986	1 431 156
2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	097	-3 602	-3 241
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	099	24 595	-1 170
B. + C.	CIZÍ ZDROJE	101	145 318	146 962
B.	REZERVY	102	13 422	10 721
4.	Ostatní rezervy	106	13 422	10 721
C.	ZÁVAZKY	107	131 896	136 241
C.I.	Dlouhodobé závazky	108	14 784	16 861
8.	Odloužený daňový závazek	118	14 784	16 861
C.II.	Krátkodobé závazky	123	117 112	119 380
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	128	11 178	13 222
4.	Závazky z obchodních vztahů	129	86 611	91 588
8.	Závazky ostatní	133	19 323	14 575
8.3.	Závazky k zaměstnancům	136	9 103	8 381
8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	137	4 777	4 385
8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	138	5 262	868
8.6.	Dohadné účty pasivní	139	111	841
8.7.	Jiné závazky	140	70	100
D.	ČASOVÉ ROZLIŠENÍ PASIV	141	1 257	1 442
1.	Výdaje příštích období	142	1 248	1 438
2.	Výnosy příštích období	143	9	4

Příloha 14

Výkaz zisku a ztrát „Společnosti XY“ ke 31. 12. 2022 (v celých tisících Kč)

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			bilančním 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	910 953	613 977
II.	Tržby za prodej zboží	02	17 515	16 638
A.	Výkonové spotřeba	03	840 979	452 123
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	10 817	11 209
2.	Spotřeba materiálů a energie	05	701 672	353 467
3.	Služby	06	128 490	87 447
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	-166 183	6 138
D.	Osobní náklady	09	160 734	130 640
D. 1.	Mzdové náklady	10	117 443	95 414
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	43 291	35 226
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	38 516	31 465
2.2.	Ostatní náklady	13	4 775	3 761
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	37 778	-50 393
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	38 098	38 722
1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	37 815	38 722
1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	283	0
2.	Úpravy hodnot zásob	18	15 009	-3 651
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	-15 329	-85 464
III.	Ostatní provozní výnosy	20	22 297	24 701
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	622	0
2.	Tržby z prodaného materiálu	22	13 685	8 483
3.	Jiné provozní výnosy	23	7 990	16 218
F.	Ostatní provozní náklady	24	38 621	74 398
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	55	0
2.	Prodaný materiál	26	32 620	9 008
3.	Daně a poplatky	27	350	276
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	2 709	1 773
5.	Jiné provozní náklady	29	2 887	63 341
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	38 836	42 410

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			účtem 1	minulém 2
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	39	1 493	1 644
1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40	1 493	1 644
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	27 605	21 275
K.	Ostatní finanční náklady	47	46 746	63 440
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	-17 648	-40 521
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	21 188	1 889
L.	Daň z příjmů	50	-3 407	3 059
L. 1.	Daň z příjmů splatná	51	-3 331	-5 699
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	-2 076	8 758
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	24 595	-1 170
***	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ (+/-)	55	24 595	-1 170
	Čistý obrát za účetní období	56	979 863	678 235

Příloha 14

Výpočty finanční analýzy

Likvidita

$$\text{Likvidita I. stupně (okamžitá likvidita)} = \frac{PP+KFM}{KZ+ČRP}$$

Okamžitá likvidita	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Peněžní prostředky + KFM	577 280	81 938	113 114	234 642	76 771	75 398
Krátkodobé závazky + ČRP	116 513	136 920	102 151	43 261	120 822	118 369
Okamžitá likvidita	4,95	0,60	1,11	5,42	0,64	0,64

$$\text{Likvidita II. stupně (pohotová likvidita)} = \frac{\text{Pohledávky}+KFM+PP+ČRA}{KZ+ČRP}$$

Pohotová likvidita	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Pohledávky + KFM + PP + ČRA	916 642	972 894	1 076 301	1 036 484	1 051 092	650 042
Krátkodobé závazky + ČRP	116 513	136 920	102 151	43 261	120 822	118 369
Pohotová likvidita	7,87	7,11	10,54	23,96	8,70	5,49

$$\text{Likvidita III. stupně (běžná likvidita)} = \frac{OA+ČRA}{KZ+ČRP}$$

Běžná likvidita	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Oběžná aktiva + ČRA	1 278 963	1 336 643	1 399 863	1 311 487	1 392 923	1 471 399
Krátkodobé závazky + ČRP	116 513	136 920	102 151	43 261	120 822	118 369
Běžná likvidita	10,98	9,76	13,70	30,32	11,53	12,43

Zadluženost

$$\text{Věřitelské riziko} = \frac{CK+ČRP}{Aktiva} * 100$$

Věřitelské riziko	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Cizí kapitál + ČRP	135 982	157 102	124 393	60 311	148 404	146 575
Aktiva	1 628 456	1 744 409	1 786 436	1 693 558	1 775 149	1 797 554
Zadluženost	8,35%	9,01%	6,96%	3,56%	8,36%	8,15%

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{VK}{Aktiva} * 100$$

Koeficient samofinancování	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Vlastní kapitál	1 492 474	1 587 307	1 662 043	1 633 247	1 626 745	1 650 979
Aktiva	1 628 456	1 744 409	1 786 436	1 693 558	1 775 149	1 797 554
Zadluženost	91,65%	90,99%	93,04%	96,44%	91,64%	91,85%

Rentabilita

$$\text{ROS} = \frac{EAT}{Tržby} * 100$$

ROS	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Čistý zisk – EAT	87 363	92 741	105 648	-28 797	-1 170	24 595
Tržby	1 291 302	1 402 763	1 452 824	721 911	630 615	928 468
ROS	6,77%	6,61%	7,27%	-3,99%	-0,19%	2,65%

$$\text{ROE} = \frac{EAT}{VK} * 100$$

ROE	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Čistý zisk – EAT	87 363	92 741	105 648	-28 797	-1 170	24 595
Vlastní kapitál	1 492 474	1 587 307	1 662 043	1 633 247	1 626 745	1 650 979
ROE	5,85%	5,84%	6,36%	-1,76%	-0,07%	1,49%

$$\text{ROA} = \frac{EBIT}{Aktiva} * 100$$

ROA	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Zisk před úhradou daně z příjmů a nákladových úroků – EBIT	108 334	114 647	131 064	-27 844	1 889	21 188
Aktiva	1 628 456	1 744 409	1 786 436	1 693 558	1 775 149	1 797 554
ROA	6,65%	6,57%	7,34%	-1,64%	0,11%	1,18%