

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

## **VLIV INSOLVENCE A REORGANIZACE PODNIKU NA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ**

**Bakalářská práce**

**Kristýna MARKOVÁ**

Vedoucí práce: Mgr. Tibor Brečka, LL.M., MBA



ŠKODA AUTO Vysoká škola

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Kristýna Marková**

Studijní program: Ekonomika a management

Obor: Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

Název tématu: **Vliv insolvence a reorganizace podniku na řízení lidských zdrojů.**

Cíl: Cílem této BP je seznámení se s problematikou insolvence a následně reorganizace daného podniku. Budou definovány všechny pojmy, které jsou s touto problematikou spjaté. Bude vysvětleno, jak je možné, že se zkoumaný podnik do těchto problémů dostal a jaký dopad to mělo, potažmo má, na fungování podniku, a především řízení lidských zdrojů. Dále bude uvedeno, jakým způsobem probíhá samotná reorganizace podniku a jak se zkoumaná firma z této situace dostává. Výstupem této práce bude identifikace následků krize podniku na oddělení lidských zdrojů a návrh na zlepšení situace v podniku, který by později mohl sloužit jako doporučení pro ostatní podniky, které by se do takovéto krizové situace také dostaly.

Rámcový obsah:

1. Úvod a cíl práce
2. Teoretická část – vymezení pojmů, definování problematiky z právního a ekonomického hlediska.
3. Výzkumná část – vliv a dopad insolvence a později i reorganizace zkoumaného podniku na ŘLZ. Jako výzkumná metoda bude použit dotazník a bude provedeno také několik rozhovorů.
4. Identifikace následků krize podniku na oddělení lidských zdrojů. Návrh na zlepšení situace v podniku.
5. Zhodnocení a závěr.

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. ZUZÁK, R. – KÖNIGOVÁ, M. *Krizové řízení podniku.: 2., aktualizované a rozšířené vydání.* 2. vyd. Praha: GRADA, 2009. ISBN 978-80-247-3156-8.
2. BREZANIOVÁ, M. *Poradce – 2020/1: Insolvenční zákon.* Český Těšín: Poradce s.r.o., 2020.
3. KRPÁLEK, P. – MUŽÍK, J. *Lidské zdroje a personální management.* Praha: Academia, 2017. 190 s. ISBN 978-80-200-2773-3.
4. KARÁSEK, P. *Léčení firem v krizi.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2017. 192 s. ISBN 978-80-271-0681-3.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2020

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2021

L. S.

Elektronicky schváleno dne 9. 6. 2021

**Kristýna Marková**  
Autorka práce

Elektronicky schváleno dne 9. 6. 2021

**Mgr. Tibor Brečka, LL.M., MBA**  
Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 9. 6. 2021

**doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.**  
Garant studijního oboru

Elektronicky schváleno dne 10. 6. 2021

**doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.**  
Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnici OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne .....



Děkuji Mgr. Tiborovi Brečkovi, LL.M.,MBA za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a informačních podkladů.

## Obsah

Obsah .....	5
Úvod .....	8
1 Teoretická východiska řešení .....	9
1.1 Insolvenční řízení .....	9
1.1.1 Zákon o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon) .....	9
1.1.2 Procesní subjekty .....	9
1.1.3 Insolvenční návrh .....	10
1.1.4 Úpadek .....	10
1.1.5 Způsoby řešení úpadku .....	11
1.1.6 Dopad zahájení IŘ na majetek dlužníka .....	11
1.2 Reorganizace .....	12
1.2.1 Návrh na povolení reorganizace .....	12
1.2.2 Reorganizační plán .....	12
1.2.3 Způsoby reorganizace .....	13
1.2.4 Provádění reorganizačního plánu .....	13
1.2.5 Skončení reorganizace .....	13
1.3 Řízení lidských zdrojů .....	14
1.3.1 Personální management .....	14
1.3.2 Prostředí podniku a jeho působení na okolí .....	15
1.3.3 Pracovní podmínky, požadavky a pracovní spokojenost .....	16
1.4 Krize v podniku .....	16
1.4.1 Úrovně krize .....	17
1.4.2 Porušení rovnováhy jako jeden z hlavních činitelů krize .....	18
1.4.3 Krizové řízení .....	18
1.4.4 Krizová komunikace .....	19
1.4.5 Možné příčiny krize – kauzální řetězec .....	19
1.4.6 Krize a řízení lidských zdrojů .....	20
1.4.7 Ochrana zaměstnance při platební neschopnosti zaměstnavatele ..	21
2 Analýza krize v podniku XY .....	23
2.1 Cíl výzkumu .....	23
2.2 Metody výzkumu a popis vzorku respondentů .....	24
2.3 Analýza dotazníku .....	24
2.4 Analýza rozhovorů .....	29

2.4.1	Rozhovor se zaměstnancem, který se opět vrátil .....	30
2.4.2	Rozhovor s ředitelem jednoho z výrobních úseků .....	32
2.4.3	Rozhovor s personálním ředitelem firmy .....	33
2.4.4	Porovnání rozhovorů .....	35
2.5	Výsledky výzkumu .....	35
3	Vlastní návrh na zlepšení .....	38
3.1	Doporučení pro podnik XY .....	38
3.2	Návrh pro ostatní podniky v krizi .....	39
	Závěr .....	41
	Seznam literatury .....	42
	Seznam obrázků a tabulek .....	44
	Seznam příloh .....	45

## **Seznam použitých zkratk a symbolů**

IŘ	Insolvenční řízení
IZ	Insolvenční zákon
PR	Public Relations
ŘLZ	Řízení lidských zdrojů
ÚP	Úřad práce

## Úvod

Zaměstnanci jsou ti, kdo dělají podnik podnikem. Zaměstnanci jsou ti, bez kterých se téměř žádná firma na světě neobejde. Proto je nesmírně důležité, je podporovat nejen v době, kdy se podniku daří a má na to příslušné prostředky, ale i v době, kdy v podniku panuje krize.

Předmětem této práce je zkoumání problematiky vlivu insolvence a reorganizace podniku na řízení lidských zdrojů. Je to téma, které je v současné době, bohužel, pro mnoho podniků stále více aktuální, což byla také jedna z pohnutek k výběru tohoto tématu. Ať už je nebo není příčinou krize podniku insolvence, v každém případě je to nepříjemná situace pro celý podnik, ale především pro jeho zaměstnance. Proto bude snad tato práce alespoň malým přínosem pro podnik v takto těžkých časech.

Prvotním cílem této bakalářské práce je najít odpověď na otázku: *Jaký vliv mělo a má insolvenční řízení na zaměstnance*. Sekundárním cílem je, na základě zjištěných vlivů, dát zkoumanému podniku (pro tuto práci nazvaným XY) doporučení, co může zlepšit a v neposlední řadě dát doporučení a jistou inspiraci na řešení problému ostatním podnikům, které by snad měly někdy podobnou situaci také řešit. A posledním cílem je celkově zmapovat období krize, tedy její příčinu průběh a současný stav.

Toto téma bylo, mimo jiné, vybráno především z důvodu absolvování odborné praxe v jednom z podniků, který před nedávnou dobou zasáhla krize, která vyústila v úpadek firmy a následné insolvenční řízení. Díky schopnému novému managementu se však podnik může v rámci reorganizace opět zařadit mezi prosperující podniky i žádaného zaměstnavatele. Podnik XY byl tedy hlavní inspirací pro napsání této bakalářské práce.

Práce je rozdělena na tři hlavní kapitoly. Předmětem první kapitoly je seznámení se s pojmy jako je insolvenční řízení, reorganizace, řízení lidských zdrojů a krize v podniku. Druhá kapitola se soustřeďuje na výzkum a v poslední kapitole jsou vypsána doporučení, jak pro podnik XY, tak pro ostatní podniky potencionálně ohrožené krizí.

# 1 Teoretická východiska řešení

Práce se bude v této kapitole zabývat průběhem insolvenčního řízení a definováním pojmů s ním spjatých. Bude vysvětlen pojem reorganizace, jakožto jeden ze způsobů řešení úpadku v insolvenčním řízení a déle bude více rozebrán její průběh. V neposlední řadě bude charakterizován pojem řízení lidských zdrojů a také co znamená krize v podniku, jaké jsou příčiny vzniku krize a jakým způsobem se dá řešit.

## 1.1 Insolvenční řízení

Insolvenční řízení, neboli insolvence (dále jen IŘ), je takové řízení, při kterém je předmětem dlužníkův úpadek nebo hrozící úpadek a způsob jeho řešení. Toto řízení je posuzováno insolvenčním soudem. Řízení je vedeno podle zákona č.182/2006 Sb., insolvenční zákon (dále jen IZ) nebo také Zákon o úpadku a způsobech jeho řešení (Maršíková 2019)

### 1.1.1 Zákon o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon)

IZ nabyl účinnosti 1.1. 2008 a od této doby byl již několikrát novelizován. Nejvýznamnější novelou byla ta z roku 2019, která umožňuje dlužníkům dostat se snáze z dluhové pasti. Další změna nastala i pro věřitele, kdy se zredukovaly možné způsoby oddlužení ze tří na dva – oddlužení zpeněžením majetkové podstaty a oddlužení plněním splátkového kalendáře se zpeněžením majetkové podstaty. Podle §1 IZ tento zákon upravuje a) řešení úpadku dlužníka soudním řízením některým ze stanovených způsobů tak, aby došlo k uspořádání majetkových vztahů k osobám dotčených dlužníkovým úpadkem nebo hrozícím úpadkem a k co nejvyššímu a zásadně poměrnému uspokojení dlužníkových věřitelů b) oddlužení dlužníka.

### 1.1.2 Procesní subjekty

Procesními subjekty v IŘ jsou insolvenční soud, dlužník, věřitelé, insolvenční správce, státní zastupitelství a likvidátor dlužníka. Dlužník a věřitel jsou tzv. účastníky IŘ, při čemž věřitelé uplatňují právo vůči dlužníkovi na své pohledávky.

Orgánem, který rozhoduje o opravném prostředku v IŘ je již zmiňovaný insolvenční soud, který je v prvním stupni soudem krajským. Pokud je dlužníkem právnická osoba zapsaná v obchodním rejstříku, je příslušný krajský soud, v jehož obvodu měl/má dlužník sídlo ke dni, který předchází o šest měsíců okamžik zahájení IŘ. (Maršíková, 2019)

### **1.1.3 Insolvenční návrh**

IŘ se zahajuje na základě insolvenčního návrhu. Insolvenční návrh může podat jak dlužník tak věřitel. Tento návrh je nutné zaslat na místně příslušný insolvenční soud. Na návrhu nesmí chybět úředně ověřený podpis. Pokud nebude insolvenční návrh ve správně stanovené m formátu nebude se na něj přihlížet (Maršíková, 2019).

Podle § 98 odst. 1 IZ je dlužník (ať už fyzická nebo právnická osoba) povinen podat insolvenční návrh bez zbytečného odkladu poté, co se dozvěděl nebo při náležitě pečlivosti měl dozvědět o svém úpadku. Podle § 103 odst. 2 IZ musejí být v insolvenčním návrhu uvedeny rozhodující skutečnosti, které osvědčují úpadek dlužníka nebo jeho hrozící úpadek, skutečnosti, ze kterých vyplývá oprávnění podat návrh, není-li insolvenčním navrhovatelem dlužník, označený důkazy, kterých se insolvenční navrhovatel dovolává, a musí z něj být patrné, čeho se jím insolvenční navrhovatel domáhá. Pokud podle § 104 odst. 1 IZ podá-li insolvenční návrh dlužníka, je povinen k němu připojit seznam svého majetku včetně svých pohledávek s uvedením svých dlužníků, seznam svých závazků s uvedením svých věřitelů, nespojil-li s insolvenčním návrhem návrh na povolení oddlužení, seznam svých zaměstnanců, listiny které dokládají úpadek nebo hrozící úpadek. Podá-li podle § 105 odst. 1 IZ insolvenční návrh věřitel, je povinen doložit, že má proti dlužníkovi splatnou pohledávku, a k návrhu připojit její přihlášku.

### **1.1.4 Úpadek**

Úpadek dlužníka je dán množstvím věřitelů, přičemž jejich počet musí být nejméně dva. Úpadek má dvě formy. První je platební neschopnost, o které mluvíme v případě, že má dlužník více věřitelů, má vůči nim závazky po dobu delší než 30 dnů po splatnosti a tyto závazky není schopen plnit. Druhou formou je předlužení, které je charakteristické tím, že dlužník má více věřitelů a souhrn jeho závazků vůči nim převyšuje hodnotu dlužníkovu majetku (Maršíková, 2019).

### **1.1.5 Způsoby řešení úpadku**

Způsoby řešení úpadku jsou tři – konkurs, reorganizace a oddlužení. Konkurs a oddlužení bude vysvětleno v této podkapitole, avšak reorganizací se bude zabývat samostatná kapitola, jelikož jde o jedno z hlavních témat této práce.

První ze způsobů, tedy konkurs, se zakládá na uspokojení pohledávek věřitelů poměrně z výnosů zpeněžení majetkové podstaty. Dispoziční oprávnění k majetku dlužníka, který tvoří majetkovou podstatou, přechází na insolvenčního správce. Pohledávky, které nebyly uspokojeny však skončením konkursního řízení nezanikají, a proto jsou věřitelé nadále oprávněni k jejich vymáhání (Maršíková, 2019). K vyhlášení konkursu na majetek dlužníka dochází pouze tehdy, kdy u daného dlužníka zákon vylučuje řešení jeho úpadku reorganizací či oddlužením (§ 148 IZ). Co se týká pracovně právních vztahů, mezi zaměstnavatele a zaměstnance vstupuje insolvenční správce, který se fakticky stává zaměstnavatelem, a tedy na něj přecházejí všechny pravomoci, co se pracovněprávních vztahů týče (Jelínek a Černý, 2020).

Oddlužení má jako hlavní cíl zprostit dlužníka od jeho dluhů. Tímto způsobem se řeší úpadek dlužníka za předpokladu, jsou-li splněny všechny zákonem dané podmínky. Pokud je podněcovatelem oddlužení sám dlužník, musí podat návrh na povolení oddlužení spolu s návrhem na zahájení IŘ.

### **1.1.6 Dopad zahájení IŘ na majetek dlužníka**

Od zahájení IŘ dlužník může nakládat s majetkovou podstatou pouze tak, aby nedošlo k podstatné změně ve skladbě, využití nebo určení tohoto majetku, a nebo k jeho nikoliv zanedbatelnému zmenšení (§ 111/2). Dlužník tedy může i nadále standartním způsobem svůj majetek užívat. Jsou zakázány pouze úkony, které se běžnému užívání jeho majetku vymykají, např. nesmí majetek prodat, pronajmout třetím osobám, směnit či darovat (Maršíková, 2019).

Pokud dlužník v době zahájení IŘ provozuje podnik, nic mu nebrání dále jej provozovat v rámci obvyklého hospodaření. V případě, že bude dlužníkův úpadek řešen reorganizací, provoz podniku a zastavení tohoto provozu se předpokládá. V případě konkursu ukončí provoz dlužníkova podniku insolvenční správce s předchozím souhlasem věřitelského výboru a insolvenčního soudu (Maršíková, 2019).



## **1.2 Reorganizace**

Reorganizace je jeden ze způsobů řešení úpadku dlužníka. Hlavním cílem reorganizace je zajistit pokračování provozu dlužníkového podniku prostřednictvím restrukturalizačních opatření tak, aby postupně docházelo k uspokojování pohledávek věřitelů. Pokud je reorganizace úspěšná, přináší věřitelům vyšší míru uspokojení, než by získali v konkursu (Kališ a Prouza, 2020).

### **1.2.1 Návrh na povolení reorganizace**

Návrh na povolení reorganizace může podat pouze dlužník nebo přihlášený věřitel a zároveň je to ten, kdo si je jist, že jsou popř. budou naplněny všechny příslušné podmínky pro schválení reorganizačního plánu (§ 317 IZ). „Návrh na povolení reorganizace je možno podat podle § 318 IZ nejpozději do 10 dnů před konáním schůze věřitelů, která byla svolána rozhodnutím insolvenčního soudu o úpadku. Opožděně podaný návrh na povolení reorganizace insolvenční soud odmítne“ (Maršíková, 2019, str. 235).

### **1.2.2 Reorganizační plán**

Reorganizační plán je dokument, který dává dohromady dlužník popř. jeho věřitel. Definuje právní postavení věřitelů, kterých se týká dlužníková reorganizace. Nezbytnou součástí reorganizačního plánu je uvedení způsobu reorganizace a další opatření, která jsou nutná k naplnění reorganizačního plánu. Dále je nutné rozdělit věřitele do skupin podle toho, jak bude s jejich pohledávkami nakládáno. Je rovněž důležité předložit, zda a jaké závazky bude mít dlužník vůči věřitelům i po ukončení reorganizace (Maršíková, 2019).

Reorganizační plán se tvoří na několik let a jeho cílem je postupně spět k uspokojování závazků dlužníka takovým způsobem, aby na jeho konci bylo uspokojení věřitelů ve větším rozsahu, než kdyby byl úpadek dlužníka řešen pomocí konkursu (Brezaniová, 2020).

Pokud jsou splněny všechny nezbytné náležitosti reorganizačního plánu soud by měl takový plán schválit. Pokud však některá z podmínek nebude splněna, soud plán zamítne.

### **1.2.3 Způsoby reorganizace**

Podle § 341 IZ je možné reorganizaci provést prostřednictvím těchto opatření:

- a) „restrukturalizací pohledávek věřitelů, spočívající v prominutí části dluhů dlužníka včetně jejich příslušenství nebo v odkladu jejich splatnosti,
- b) prodejem celé majetkové podstaty nebo její části anebo prodejem dlužníkovy podniku,
- c) vydáním části dlužníkových aktiv věřitelům nebo převodem těchto aktiv na nově založenou právnickou osobu, ve které mají věřitelé majetkovou účast,
- d) fúzí dlužníka - právnické osoby s jinou osobou nebo převodem jeho jmění na společníka se zachováním nebo změnou práv třetích osob, připouštějí-li to právní předpisy o hospodářské soutěži ,
- e) vydáním akcií nebo jiných cenných papírů dlužníkem nebo novou právnickou osobou podle písmene c) nebo d),
- f) zajištěním financování provozu dlužníkovy podniku nebo jeho části,
- g) změnou zakladatelského dokumentu nebo stanov anebo jiných dokumentů upravujících vnitřní poměry dlužníka.“

### **1.2.4 Provádění reorganizačního plánu**

Podle § 354 IZ zajistí insolvenční správce provedení všech procesních úkonů, které jsou spojené s účinností reorganizačního plánu. Insolvenční správce dále dohlíží na činnost dlužníka, zaměřuje se na doplnění seznamu majetku a závazků podle stavu řízení a na evidování činnosti dlužníka dispozičními oprávněními. O své činnosti spravuje příslušný insolvenční soud a věřitelský výbor. Na druhé straně dlužník informuje insolvenčního správce a veškerých svých právních úkonech, o naplňování obsahu reorganizačního plánu a o dalších činnostech souvisejících s ním.

### **1.2.5 Skončení reorganizace**

Reorganizace končí tehdy, kdy byl naplněn reorganizační plán nebo alespoň jeho podstatná část, což znamená uspokojení většiny zjištěných pohledávek věřitelů a

v souvislosti s tím provedeny další potřebné kroky popř. opatření, která byla dána reorganizačním plánem.

Reorganizace dle § 362 IZ je také ukončena tehdy, kdy je zjištěno, že některému z věřitelů byly uděleny zvláštní výhody a to za zády ostatních věřitelů a tedy bez jejich souhlasu. Další případ ukončení reorganizace nastává tehdy, když byl dlužník, jeho statutární orgán nebo člen statutárního orgánu pravomocně shledán vinným pro úmyslný trestný čin, kterým dosáhl schválení reorganizačního plánu nebo podstatně zkrátil věřitele.

Dále je možná tzv. přeměna reorganizace v konkurz, o které může soud rozhodnout za podmínek daných IZ. O přeměně reorganizace v konkurz je možno rozhodnout s výjimkou situace, kdy v době takového rozhodování byl již reorganizačním plán ve své podstatné části naplněn.

### **1.3 Řízení lidských zdrojů**

„Řízení lidských zdrojů (dále jen ŘLZ) a představuje komplexní a pro myšlený přístup k zaměstnávání a rozvíjení lidí v organizaci. ŘLZ je možné považovat za určitou filozofii řízení lidí, která se opírá o řadu různých teorií týkajících se chování lidí a organizací. ŘLZ se zaměřuje na zlepšení efektivity organizace prostřednictvím lidí, ale je, nebo by mělo být, zaměřeno také na etický rozměr řízení lidí, tzn. jak efektivně využívat lidi v souladu s určitými morálními hodnotami. ŘLZ je založeno na uplatňování rozmanitých politik a postupů v oblasti vytváření a rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoje, řízení pracovního výkonu a odměňování i poskytování služeb, které zlepší pohodu a blahobyt zaměstnanců. Uplatňování těchto politik a postupů probíhá v souladu s příslušnými strategiemi lidských zdrojů, které jsou navzájem propojeny a vychází ze strategie organizace“ (Armstrong, 2015, str. 43).

#### **1.3.1 Personální management**

„Personální management je jedna z funkcí v řízení podniku, jejíž podstatou je realizovat personální politiku, zajišťovat její implementaci a veškeré s tím související personální služby“ (Mužík a Krpálek, 2017, str. 46).

Personální řízení lze také chápat jako souhrn všech činností a metod vedení zaměstnanců. Patří sem také veškeré manažerské personální činnosti jako

plánování, organizace, vedení a kontrola. Cílem je vybudování vhodného prostředí a podmínek pro zaměstnance a rozvoj jejich potenciálu. Dále je kladen důraz na zlepšování výkonu podniku i jednotlivců za pomoci personálních procesů. Jde především o vzdělávání, rozvoj a motivaci zaměstnanců. Snaha personálního řízení tkví také v udržování zaměstnanců tak, aby setrvali v podniku a nepřecházeli například do jiné organizace (Mužik a Krpálek, 2017).

### **1.3.2 Prostředí podniku a jeho působení na okolí**

Aby bylo správně pochopeno, jakou důležitost hraje roli důvěryhodnost, respekt a obraz podniku jako celku ve vztahu jak k jeho okolí, tak i k vlastním zaměstnancům, je potřeba zmínit několik pojmů spojených s prostředím podniku a působením podniku navenek i dovnitř. Všechny tyto pojmy jsou totiž nedílnou součástí řešení situace, kdy v podniku probíhá krize.

Prvním pojmem je podnikové klima, které lze chápat jako atmosféru mezi lidmi v celém podniku, která je obrazem mezilidských vztahů a částečně určuje pracovní podmínky v podniku. Podnikové klima je jakýsi fenomén, který souvisí s motivací pracovníků k jejich práci a také se vztahem pracovníka k podniku jako takovému (Mužik a Krpálek, 2017).

Public Relations (dále jen PR), neboli česky „vztahy s veřejností“, je jedním z nástrojů řízení podniku. Cílem je navazování a udržování vzájemně příznivých vztahů mezi podnikem a veřejností. PR vytváří porozumění, důvěru a respekt k podniku. Součástí PR jsou aktivity jako prezentace, konference, semináře, setkání, nejrůznější oslavy, společenské akce, obchodní jednání a další akce sloužící k propagaci produktů či ukázce činnosti podniku (Mužik a Krpálek, 2017).

Dalším velmi důležitým pojmem je image firmy. Image je celkový obraz podniku, který si o něm vytváří široká veřejnost včetně vlastních zaměstnanců. „Je určován kvalitou firmy a způsobem komunikace této kvality při přijímání veřejností, tedy tím, jaké konkrétní firma jednotlivými cílovými skupinami i širším okolím přijímána“ (Vysekalová, Mikeš a Binar, 2020, str. 112). Na dobrý výrobní podnik se díváme jako na podnik, který má dobré a kvalitní produkty, a naopak dobrý produkt je považován za výrobek dobrého podniku. Z toho vyplývá, že tendence které směřují ke změně nebo posílení firemního image, současně také ovlivňují image produktu či značky (Vysekalová, Mikeš a Binar, 2020).

### **1.3.3 Pracovní podmínky, požadavky a pracovní spokojenost**

Pracovní podmínky, pracovní požadavky a pracovní spokojenost jsou pojmy, které je nutné zmínit, jelikož jsou to aspekty, které jsou pro zaměstnance a chod celého podniku velmi důležité. Ve chvíli, kdy v podniku probíhá krize, a to i v rámci personálního oddělení, těchto tří faktorů se to přímo týká.

Pracovní podmínky lze charakterizovat jako souhrn materiálních a společenských podmínek, na jejichž základě probíhá fungování pracovníka v podniku, a které působí na rozvoj jeho osobnosti. Rozdělují se na několik skupin. První skupinou jsou materiální pracovní podmínky, což jsou pracovní prostředky, pracovní předměty, technologie a organizace práce. Druhou oblastí jsou pak časové podmínky tedy délka pracovní doby, přestávky a délka dovolené. Dále je rovněž důležitá společenská a kulturní péče, která zahrnuje zásobování podniku, závodní jídelna a také kulturní a sportovní vyžití (Mužík a Krpálek, 2017).

Pojmem pracovní požadavky stojí na opačné straně oproti pracovním podmínkám. Vhodné pracovní podmínky totiž poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci, kdežto pracovní požadavky jsou požadavky, které zaměstnavatel vyžaduje od zaměstnance. Pracovní požadavky jsou soubor odborných, výrobních a technických předpokladů, které jsou nezbytné pro zvládnutí daného pracovního úkolu. Mezi ně patří především příslušná kvalifikace tedy schopnosti, dovednosti, vědomosti atd. Jedná se jak o psychické, tak i fyzické nároky na člověka. Pracovní požadavky jsou dány pracovním úkolem, ale i pracovním prostředím. Od těchto požadavků se také odvíjí, jakým způsobem a do jaké míry bude pracovník odměněn (Mužík a Krpálek, 2017).

Pracovní spokojenost je nedílnou součástí správného fungování celého podniku. Je to psychický stav či pocit jedince, který je odrazem uspokojení všech jeho potřeb při pracovní činnosti. Dotváří celkový dojem životní spokojenosti. Spokojenost při výkonu práce je jev, který zahrnuje aspekty psychosomatické, ekonomické, sociologické, právní, organizační a zdravotní (Mužík a Krpálek, 2017).

## **1.4 Krize v podniku**

Krize může být definována jako situace, kdy se podnik ocitá ve stavu ohrožení své existence. V případě neměnného vývoje spěje podnik v takové situaci k zániku. Pro zachování činnosti podniku je nezbytné realizovat určité opatření. Projevy krize

můžou být různé, nejtypičtější jsou např. dlouhodobé ztráty a platební neschopnost, podnik má dílčí avšak závažný problém, nebo nedostatek kapitálu (Vochozka, Mulač a kol., 2012).

### 1.4.1 Úrovně krize

Krize v podniku má podle P. Karáska (2017) několik úrovní:

- První úroveň je krize strategie, při které firma nemá jasnou vizi, jak dosahovat svých cílů. Postupy vedení podniku nevedou tam, kam by podnik chtěl a mnohdy vede opačným, tedy špatným směrem a nevhodným způsobem.
- Druhá úroveň je krize prodeje, což znamená, že podnik ztrácí své zákazníky a zakázky. Tím je také zapříčiněna ztráta objemu výroby či poskytování služeb.
- Třetí úroveň krize je pokles hospodářských výsledků podniku. Snižuje se ziskovost, což je patrné z výsledovky.
- Čtvrtá úroveň je krize rozvahy, kdy roste zadluženost, zhoršuje se struktura financování a rostou pohledávky a závazky.
- Poslední úroveň je akutní krize cash flow tedy finanční tíseň, která již akutně ohrožuje existenci podniku.

Všechny tyto stádia jsou doprovázeny jednou společnou krizí, kterou je krize vztahů mezi lidmi z podniku i z okolí. Prohlubují se spory mezi majiteli a managementem často doprovázené výměnami ředitelů. Zhoršují se vztahy mezi managementem samotným a zaměstnanci jsou více a více nespokojeni. Špatné vztahy jsou i se zákazníky, odběrateli, dodavateli, věřiteli a úřady. Ztrácí se dobrá pověst a image firmy a zhoršuje se její mediální obraz (Karásek, 2017).

„ Je zřejmé, že každé vyšší forma krize má velmi pravděpodobně příčiny související s nevyřešením krize předešlého stupně. Pokud chybějí peníze, je jasné, že firma nedobře hospodaří; nemá-li dostatečný prodej, těžko může docílovat zisku; pokud není správně nastavená strategie, obtížně lze dosahovat trvale dobrých prodejů. A jestliže se firmě obecně něco nedaří, nálada na palubě a tím i vnitrofiremní vztahy určitě nebudou veselé“ (Karásek, 2017, str. 26).

## 1.4.2 Porušení rovnováhy jako jeden z hlavních činitelů krize

Porušování rovnováhy (viz Obr.1) mezi podnikem a jeho okolím či uvnitř podniku samotného se děje neustále. Narušování této rovnováhy se děje na základě působení rizikových faktorů, ze kterých je nejčastějším faktorem člověk. Lidé formulují a provádějí aktivity podniku do jeho okolí, reagují nebo nereagují na změny okolí a současně jsou součástí vnitřního podnikového systému. Snaha o dosažení rovnováhy – homeostázi může být buď cílem managementu, nebo je jím sabotována.

Na základech několika zahraničních výzkumu se odhaduje, že 70–80 % všech podnikových krizí je v důsledku nedostatečných a neadekvátních reakcí managementu na změny a rizika v podniku a jeho okolí, a až 90 % krizí si způsobuje podnik sám a nese vinu na jejím vzniku (Zuzák a Königová, 2009).



Zdroj: (Zuzák a Königová, 2009)

**Obr. 1** Vznik krize zvětšováním nerovnováhy

## 1.4.3 Krizové řízení

„Krizové řízení je procesem, jehož cílem je vyvést krizí zasažený objekt z krizového stavu“ (Zuzák a Königová, 2009, str.28).

Snahou je eliminovat následky krize a dostat podnik do stavu, ve kterém se nacházel před krizí. Z počátku je cílem zastavení negativního vývoje krize a stabilizovat vývojovou křivku. Nejdůležitějším faktorem při krizi je čas, ve kterém však dochází k prohlubování krize a působení stále větších škod, proto je dále cílem podniku minimalizovat a zkrátit dobu trvání krize. Nástrojem k dosažení těchto cílů

slouží soubor přístupů, opatření a metod, které mají souhrnný název krizové řízení nebo krizový management (Zuzák a Königová, 2009).

#### **1.4.4 Krizová komunikace**

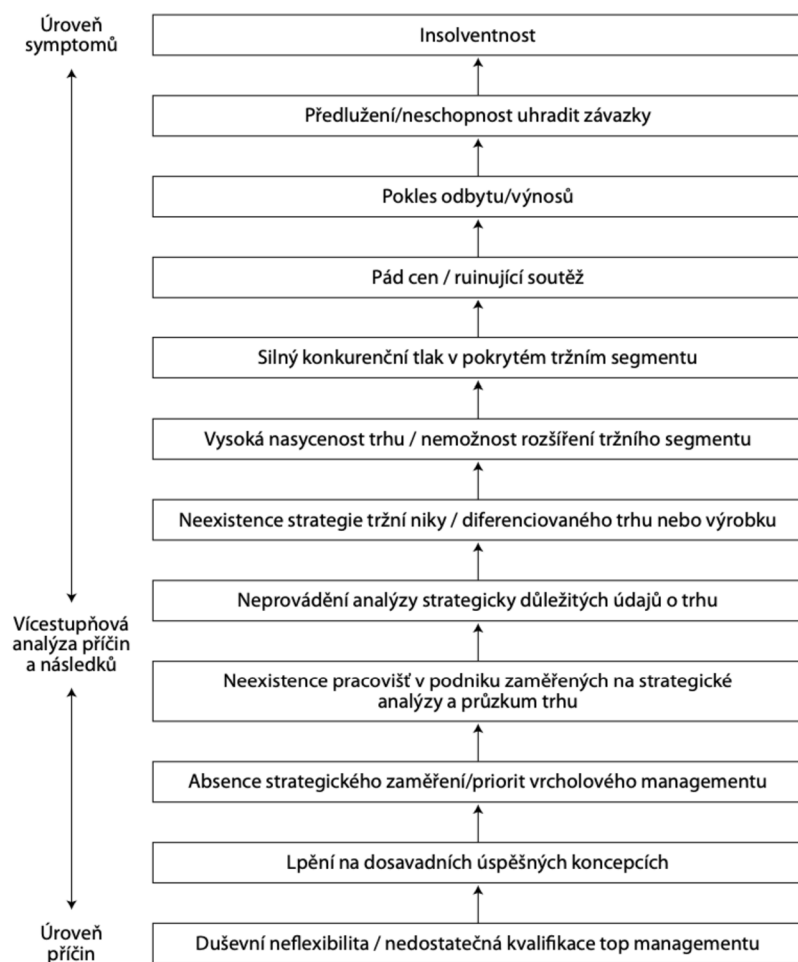
„Krizovou komunikaci nelze podle Jana Kučmáše zaměňovat za krizové řízení. Krizová komunikace je pouze součástí krizového řízení a ukazuje, jak komunikovat s různými cílovými skupinami. Podle zkušeností Jana Kučmáše lze za událost, která spouští krizovou komunikaci, označit takovou, která se dotýká i jiných cílových skupin, než je u daného subjektu běžné. Přestože kritické momenty mohou vzniknout očekávaně, v naprosté většině jde o neočekávané události“ (Mediaguru, 2021).

Je možné využít různé nástroje krizové komunikace. V případě podnikové krize to může být např. tisková zpráva, tisková konference, nebo krizový web (Tomandl, Čuřík, Maršovská a Fojtová, 2020)

#### **1.4.5 Možné příčiny krize – kauzální řetězec**

Základním předpokladem krizového řízení je identifikace příčiny vzniku krize. Vzniklá nerovnováha se rozvětňuje do dalších sfér podniku a vytváří tak kauzální řetězec příčin a následků. Pokud krize trvá již delší dobu takový řetězec je dlouhý a pokud prochází celou řadou oblastí, je časově náročné a pracné pravou příčinu odhalit. Na obr. 2 je vyobrazen jeden z řetězců, který byl vytvořen Töpferem v jednom z německých podniků a který může sloužit jako obecně identifikovatelný kauzální řetězec pro řadu českých podniků. Jeho počátkem je nedostatečná kvalifikace vrcholného managementu a koncem je insolventnost podniku. Uvedený příklad ukazuje pouze jednoduchou vazbu příčin a následků. Často bývá více rozvětvený komplikovanější (Zuzák a Königová, 2009).





Zdroj: (Zuzák a Königová, 2009)

**Obr. 2 Lineární hierarchie příčin a následků podle Töpfera**

### 1.4.6 Krize a řízení lidských zdrojů

Krize se značně promítá i do personálního odvětví. Zaměstnanci podniku jsou krizí bezprostředně ohroženi. Nejhorší, co může vedení podniku udělat, je zatajovat skutečnosti a problémy. Je jisté, že se v podniku nic neutají a vznikají zbytečné poplašné zprávy, které se rychle šíří do okolí i mimo podnik. Tyto fámy poté zapříčiňují debaty na pracovišti a způsobují tak pokles soustředěnosti a výkonnosti zaměstnanců. Vrcholný management by měl dbát na dostatečnou informovanost zaměstnanců o aktuálním stavu, navzdory informacím, které zaměstnanci jistě nepotěší, jako je propouštění zkrácení pracovní doby nebo pozastavení části mezd. Vlastníci podniku by měli apelovat na morální a etické hodnoty manažerů. Manažeři by měly být příkladem pro řadové zaměstnance, a tudíž by měli své příjmy snižovat

také, bez ohledu na to, jaký podíl viny na vzniklé situaci mají (Zuzák a Königová, 2009).

V době krize by neměl management podniku zapomínat ani na již zmiňované PR. Značnou roli hraje i komunikace směrem k okolí podniku. Fámy se totiž můžou šířit i mimo podnik a ten poté získá špatnou reputaci. Proto je také jednou z rad, jak se chovat k okolí podniku - pracovat, jako by vše co management podniku dělá a říká, již veřejné bylo (Register a Larkin, 2008).

Dopad krize může mít vliv i na vznik konfliktů zejména v důsledku špatné komunikace. „Negativní důsledky konfliktu se mohou projevit v polarizaci jednotlivců a skupin, v narušení důvěry a nárůstu podezíravosti mezi lidmi, v prohloubení rozdílů a podkopání možností spolupráce, ve snížení pracovní ochoty a vyčerpání energie na konfliktní situaci místo na plnění úkolů. Nepříznivým dopadem je i malá ochota k další spolupráci, nízká motivovanost, zhoršení sociálního klimatu v organizaci, soupeření podskupiny v pracovním týmu apod.“ (Jarošová, 2015).

V případě, že budou zaměstnanci ochotni pomoci podniku stabilizovat vývojovou křivku, lze očekávat zvýšenou iniciativu a zájem o napravení chyb a odstranění nedostatků. Většinou se najde skupina zaměstnanců, kteří vynaloží patřičné úsilí a přijdou s novými nápady, jak se z této nelehké situace dostat (Zuzák a Königová, 2009).

Pokud je podnik v insolvenci, pracovněprávní vztahy trvají stále beze změny. Zaměstnavatel může dávat výpovědi, ale tím mu mnohdy narůstají další pohledávky, jelikož musí dát zaměstnanci odstupné (Jelínek a Černý, 2020).

#### **1.4.7 Ochrana zaměstnance při platební neschopnosti zaměstnavatele**

Zákon číslo 118 / 2000 Sb., O ochraně zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele, upravuje rozsah a podmínky, za kterých má zaměstnanec nárok, aby mu příslušný Úřad práce (dále jen ÚP) vyplatil mzdové nároky, které mu nebyly zaměstnavatelem v platební neschopnosti vyplaceny.

„Mzdovými nároky se rozumí mzda, její náhrady a odstupné, které zaměstnanci náleží podle dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti, jejichž výplatu neprovedl zaměstnavatel, který je v platební neschopnosti. Pouze tyto

nevyplacené mzdové nároky ÚP ČR prostřednictvím krajské pobočky zaměstnanci za zaměstnavatele, který je v platební neschopnosti, uhradí. Tedy nelze žádat o náhradu například cestovních výdajů, o splátky náhrady za ztrátu na výdělku po skončení pracovní neschopnosti v souvislosti s pracovním úrazem nebo nemocí z povolání apod“ (Maršíková, 2019, str. 242).

Zaměstnanec má dále právo okamžitě ukončit pracovní poměr, jestliže mu nebyla vyplacena mzda či plat po uplynutí 15 dnů po splatnosti. Uplatněním pohledávky také může zaměstnanec dosáhnout uvědoměním insolvenčního správce a přihlášením k IŘ (Jelínek a Černý, 2020).

## **2 Analýza krize v podniku XY**

Tato kapitola se bude zabývat analýzou a identifikací následků krize v daném podniku. Nejprve bude představen zkoumaný podnik, jelikož seznámení se s jeho situací je nedílnou součástí výzkumu. Následně bude popsán cíl výzkumu. Dalšími důležitými aspekty výzkumu bude popsání reprezentativního vzorku respondentů, kteří se výzkumu účastnili, popis metod výzkumu a na závěr budou představeny výsledky výzkumu.

Jak bylo již zmíněno, nedílnou součástí porozumění tématu této práce a následně i výzkumu je seznámení se se zkoumaným podnikem, ve kterém de facto nápad na téma této práce vznikl. Zkoumaný podnik XY je strojírenským podnikem, který funguje již přes 50 let. Za dobu své existence zažil pády i vzestupy. Prvním velkým pádem byla krize v roce 2010, kdy se podnik ocitl v platební neschopnosti a probíhala zde insolvence. Díky převzetí firmy jiným akcionářem se podnik ale z dluhů dostal a pokračoval tedy dále ve svém výkonu. Pro tuto práci je ale klíčový druhý značný pád, tedy krize z roku 2018, kterou mají jistě všichni zaměstnanci stále v živé paměti. Tehdy se totiž podnik ocitl znovu v platební neschopnosti a musela vyhlásit úpadek. V tomto případě za to mohlo špatné hospodaření tehdejšího managementu, který svým dlouhodobým špatným jednáním poslal podnik do IŘ. V rámci IŘ poté převzal firmu nový management, který představil zaměstnancům novou vizi a plán směřování podniku. Podnik tedy byl i nadále schopen zajišťovat alespoň nějakou výrobu, a tak nemuselo dojít k úplnému pozastavení činnosti ba dokonce naprostým ukončením činnosti. Soud rozhodl o řešení IŘ reorganizací, v rámci které v současné době podnik funguje v téměř normálním režimu a momentálně čeká na schválení reorganizačního plánu soudem.

### **2.1 Cíl výzkumu**

Cílem výzkumu je identifikovat vlivy a dopady insolvence a reorganizace na ŘLZ. Výzkum se soustřeďuje na zjištění všech možných následků krize na zaměstnance, jejich potřeby, jejich vnímání, rozpoložení v době krize a také jejich hodnocení stavu, ve kterém se jejich podnik nacházel a stále nachází. V rámci rozhovoru s personálním ředitelem firmy je dále cílem zjistit i příčinu insolvence a zmapovat její průběh a průběh navazující reorganizace. V neposlední řadě je cílem výzkumu, dát na základě zjištěných výsledků podniku XY doporučení pro lepší průběh

reorganizace a dát tato doporučení také všem ostatním firmám, které se do takové situace také dostanou.

## **2.2 Metody výzkumu a popis vzorku respondentů**

V rámci této práce byl proveden kvalitativní i kvantitativní výzkum - kvalitativní polostrukturovaný rozhovor a kvantitativní dotazník. Dotazník (viz příloha 1) obsahuje 7 otázek - 6 z nich jsou uzavřené otázky a jedna je otevřená škálová. Dotazníkové šetření by mělo ukázat, jaké následky krize přinesla do odvětví ŘLZ a také by z něj mělo vzejít jakési ponaučení a doporučení, která by mohl podnik XY, ale ne jen on, uplatnit.

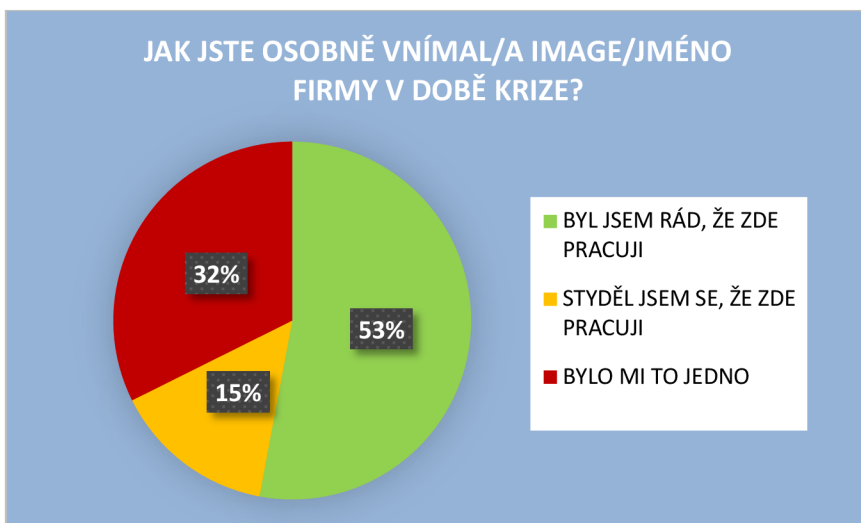
Rozhovory byly provedeny tři. Jeden se zaměstnancem, který v době nejhorší krize odešel a poté se opět vrátil, což už samo o sobě ukazuje schopnost podniku i nadále fungovat a přitahovat tak nové zaměstnance. Druhý rozhovor se uskuteční s jedním z ředitelů příslušného výrobního úseku, který může taktéž zhodnotit jak to vypadalo s jeho zaměstnanci a jak on sám vnímal krizi. A poslední rozhovor bude proveden s personálním ředitelem firmy, jelikož má k tomuto tématu hodně co říci a jeho obzvláště se toto téma velice dotýká.

Vzorek respondentů pro dotazník jsou klíčový zaměstnanci firmy. Jejich počet je 35. Hlavní prioritou v době krize je totiž udržet tento klíčový personál, jelikož, jak už sám název této skupiny zaměstnanců napovídá, je nezbytně nutný pro chod podniku a jsou to zkrátka lidé, bez kterých se podnik těžko obejde. Každému jednomu vybranému zaměstnanci byl dotazník individuálně rozdan a bylo taktéž na místě vysvětleno, čeho se dotazník týká. Proto se tedy výzkum zaměřuje na jejich názory, jejich potřeby a jejich vnímání krize. Respondenti pro rozhovory byli zvoleni tak, aby to zapadalo do tématu této práce a aby z toho plynul potřebný přínos.

## **2.3 Analýza dotazníku**

Bylo rozdáno celkem 35 dotazníků se ztrátou jednoho dotazníku. Respondentů, kteří tedy odpověděli na otázky v dotazníku, je v případě tohoto výzkumu 34. V této podkapitole bude stručně shrnuto, jakých výsledků bylo zjištěno. Všechny odpovědi na otázky jsou převedeny na grafy.

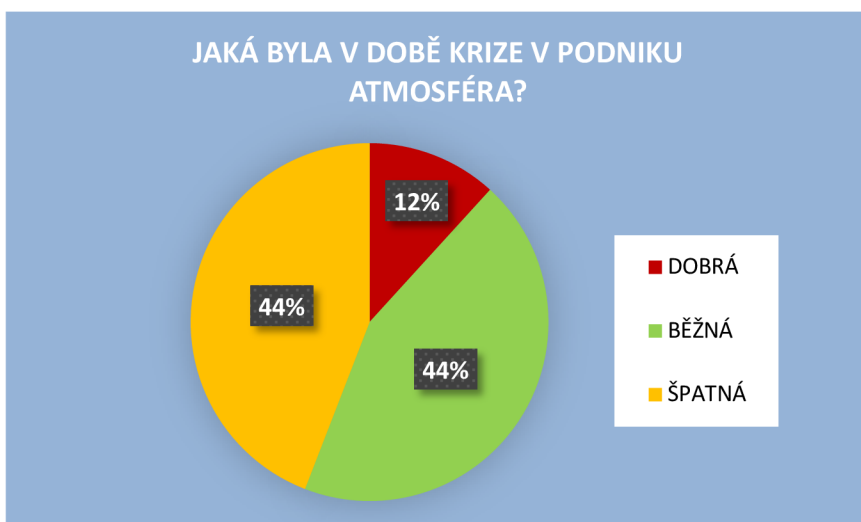
1. otázka:



**Obr. 3 Image podniku**

Tato otázka poukazuje na obraz podniku, jak ho vnímali zaměstnanci osobně. Podnik XY je známým podnikem v lokalitě, kde sídlí, a proto se ihned dostalo do podvědomí lidí, že je podnik v krizové situaci. Pro místní média to byla na počátku krize senzace. Vycházela spousta článků, které mohly mít negativní vliv na zaměstnance – proto volba „styděl jsem se, že zde pracuji“. Avšak ukázalo se, že jen hrstka, konkrétně 5 respondentů, měla takový dojem. 18 respondentů odpovědělo, že byli rádi, že ve firmě XY pracují. Ostatním to bylo jedno, tedy neřešili v této době, zdali na ně jméno firmy působí prestižně či nikoliv (viz Obr. 3).

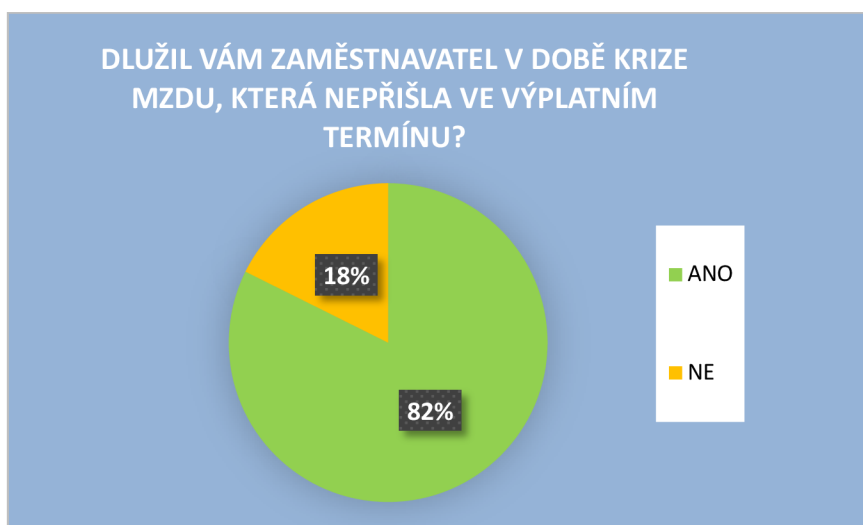
2. otázka:



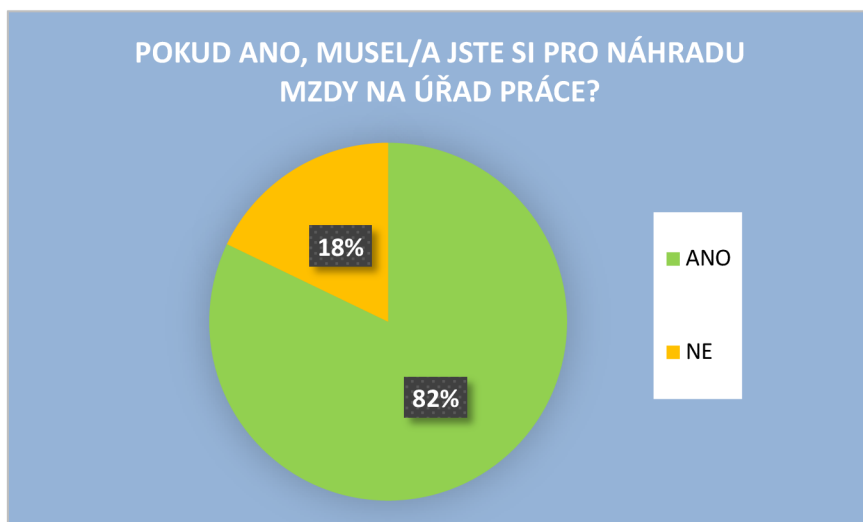
**Obr. 4 Atmosféra v podniku**

V této otázce jde o vnímání atmosféry uvnitř podniku. Jde i o prožívání a vnímání vztahů na pracovišti napříč celým podnikem. 12 % zaměstnanců, což odpovídá 4 respondentům, odpovědělo, že atmosféra v podniku byla dobrá. Překvapivý je fakt, že polovina zbylých respondentů odpověděla, že byla atmosféra špatná a druhá polovina, že byla běžná (viz Obr. 4). Je zde tedy vidět, že každý zaměstnanec prožíval krizi jiným způsobem a těch, kterých se přímo nedotýkalo krizové řízení si nejspíše nevšimalo narůstajícího napětí.

3. otázka:



**Obr. 5 Dlužná mzda**

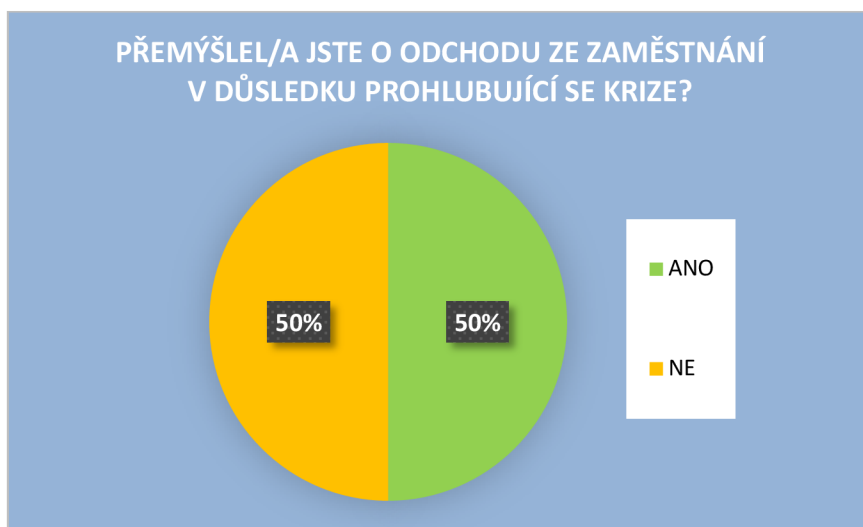


**Obr. 6 Náhrada mzdy od ÚP**

Tato otázka má dvě části. V první se od respondentů chce vědět, zdali jim zaměstnavatel někdy dlužil mzdu v rámci krizového období a následně pokud odpoví ano, zdali si museli pro náhradu mzdy až na ÚP. Bylo zjištěno, že většina,

kteřá odpovídá 28 respondentům, uvedla, že jim zaměstnavatel dlužil mzdu. Lze tedy na tomto faktu pochopit, do jaké fáze až krize v podniku XY postoupila (viz Obr. 5). V druhé části otázky už tedy odpovídalo jen 28 respondentů a opět se většina, odpovídající 23 respondentům, shodla, a to tak, že si museli jít na příslušný ÚP pro náhradu mzdy (viz Obr. 6). Využili tedy nároku na mzdu v případě platební neschopnosti zaměstnavatele podle zákona číslo 118 / 2000 Sb..

4. otázka:

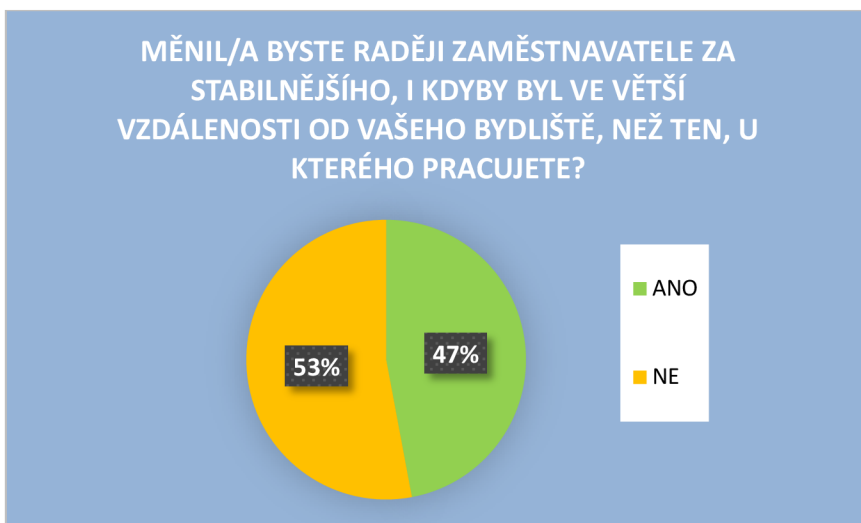


**Obr. 7 Odchod ze zaměstnání**

Na otázku, zda respondent přemýšlel v době největší krize o odchodu ze zaměstnání, odpověděla přesně polovina respondentů, že ano – polovina, která odpovídá 17 respondentům. Je zde kladen důraz na vliv krize a potencionálního nebezpečí krachu podniku, který mohl nejednomu zaměstnanci nahánět obavy o své pracovní místo. Je tedy vidno, že některé jedince krize ovlivnila natolik, aby v důsledku jejího trvání přemýšleli o odchodu ze svého pracovního místa do jiného podniku. Zároveň druhá polovina respondentů, i přes přetrvávající krizi nepomyslela, že by podnik opustila (viz Obr. 7).



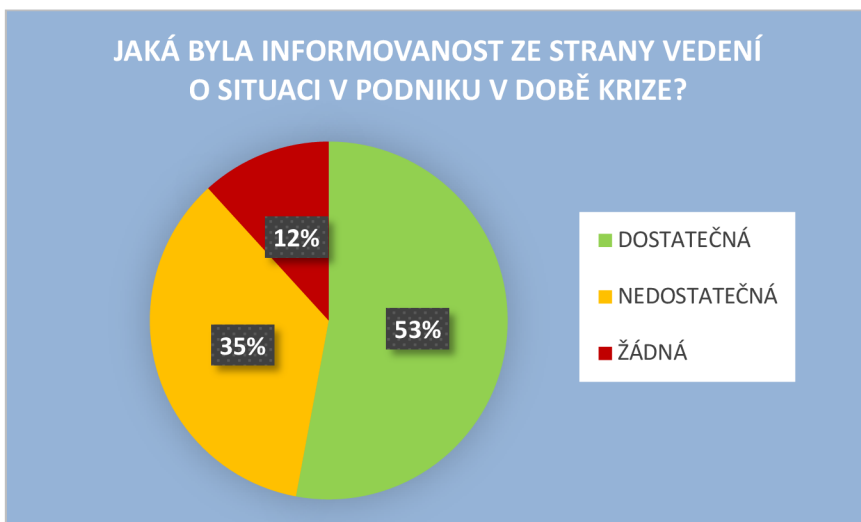
5. otázka:



**Obr. 8** *Stabilnější zaměstnavatel*

Navazující otázka na předchozí byla otázka na změnu zaměstnavatele za stabilnějšího, i kdyby sídlil dál od bydliště respondenta, než zaměstnavatel, u kterého právě pracuje. 53% respondentů, tedy 18 zaměstnanců, by neměnila zaměstnavatele za stabilnějšího na úkor větší vzdálenosti. Zbýlých 16 respondentů by zaměstnavatele měnila (viz Obr. 8).

6. otázka:

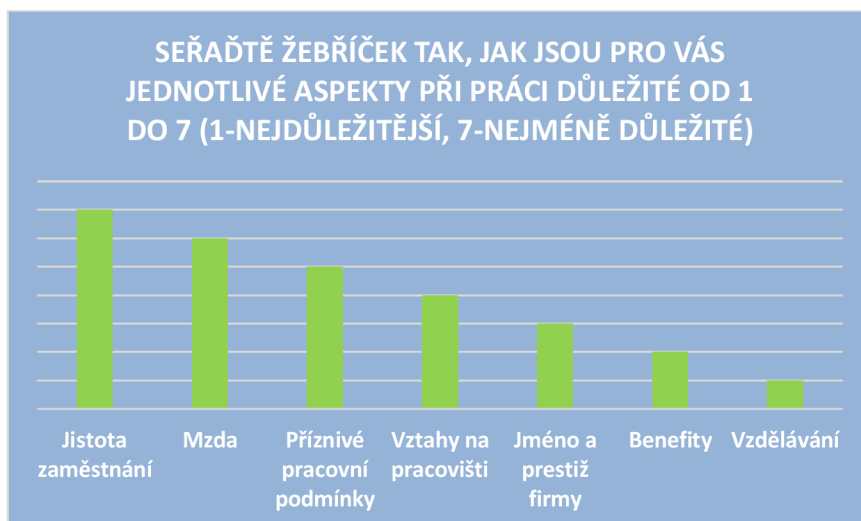


**Obr. 9** *Informovanost v podniku*

V této otázce byl kladen důraz na zjištění informovanosti o situaci v podniku ze strany vedení. Dobrou zprávou pro podnik je, že 18 respondentů odpovědělo, že byla dostatečná. 12 respondentů považuje informovanost za nedostatečnou a 4

respondenti vypověděli, že informovanost nebyla žádná (viz Obr. 9). Tato otázka byla zvolena, aby se mohl podnik sám z výsledků poučit, a dostat tak prostor pro zlepšení tohoto velice důležitého nástroje pro krizové řízení.

## 7. otázka



**Obr. 10 Žebříček aspektů při práci podle důležitosti**

U této otázky respondenti hodnotili každý podle svých preferencí, jaké aspekty, úzce související s jejich prací, jsou pro ně nejdůležitější a naopak méně důležité. Ukázalo se, že pro respondenty je nejvíce důležitá jistota zaměstnání, což je vzhledem k faktu, že se nachází v podniku v reorganizaci, poměrně zajímavé zjištění. Dále nesměla na druhé příčce chybět mzda, za ní příznivé pracovní podmínky, vztahy na pracovišti a na posledních třech místech se umístilo jméno a prestiž firmy, benefity a úplně na konec vzdělávání (viz Obr. 10).

## 2.4 Analýza rozhovorů

Rozhovory byly provedeny tři na základě předem zvolených respondentů. Rozhovor byl polostrukturovaný, tudíž byly kladeny předem připravené individuální otázky. Prvním respondentem je zaměstnanec, který v roce 2018 v průběhu nejhorší krize odešel. Zajímavý pro tento výzkum je ale tím, že se v roce 2021 opět vrátil. Otázky na něj tedy směřují i na to, proč se vrátil. Druhým respondentem je ředitel jednoho z výrobního úseků, který v podniku XY pracuje od jeho založení. Vede několik zaměstnanců, o které se musí nějakým způsobem starat a zajišťovat jejich potřeby, a proto i on je velice přínosným respondentem pro tento výzkum. Posledním respondentem je ředitel HR oddělení, který byl po celou dobu trvání insolvence a

následné reorganizace nedílnou součástí krizového řízení. Má největší zkušenosti co se týká zaměstnávání a zaměstnanců samotných v tomto období.

#### **2.4.1 Rozhovor se zaměstnancem, který se opět vrátil**

Otázka: Kdy jste poprvé zaznamenal, že se ve firmě něco děje a jaký jste z toho měl pocit?

Odpověď: *„Nejprve přišel dopis o změně smlouvy, kde jsme se dozvěděli, že pátky budeme mít volno na neomezenou dobu. Poté přišlo zpoždování výplat. Chodily po částech, někdy po třetinách, někdy zase po polovinách. Někdy nepřišla výplata ani po měsíci a to už byl nejvyšší čas jít.“*

Otázka: Řešil jste nevyplacené mzdy na ÚP?

Odpověď: *„To zatím ne. Na ÚP jsme chodili v roce 2010<sup>1</sup>. Ted' už jsem nechtěl čekat, že to zase přijde.“*

Dále respondent zmiňuje, že na základě toho opustil i se svým dalším kolegou podnik XY.

Otázka: Jaká byla atmosféru v podniku v době, kdy krize vypukla?

Odpověď: *„Špatná samozřejmě. Lidi neměli práci, většina odcházela, protože si ani nevydělal.“*

Dále respondent vyjádřil odpor k minulému vedení a přisuzuje tedy vinu krize jemu.

Otázka: Zaznamenal jste nějaké články v médiích, o tom co se ve vašem podniku děje?

Odpověď: *„Ano, vycházely nějaké články na internetu i v místním tisku. A po tom co jsem odešel, jsem také nějaké zprávy zaznamenával.“*

Otázka: Neslo se s krizí nějaké omezení pro Vás a vaše pracovní místo?

Odpověď: *„V tomhle ohledu se nic nezměnilo a žádná omezení pro mě nebyla. Bylo jen méně práce.“*

Otázka: Co je pro Vás důležité v práci? Je to nějaká stabilita a jistota zaměstnání, když opomineme krizi?

---

<sup>1</sup> Insolvence probíhala v podniku XY i v roce 2010.

Respondent odpověděl, že to samozřejmě také, ale pro něj osobně je to především to, že bydlí ve stejném městě jako se nachází podnik XY. V době kdy opustil podnik XY a pracoval u jiného zaměstnavatele, dojížděl na velkou vzdálenost, a v tom vidí velkou nevýhodu. Zkrátka je to pro respondenta blízkost zaměstnání a dále uvádí, že v podniku XY, než odešel, strávil 12 let, a tedy znal velice dobře téměř každého zaměstnance a byl v kolektivu spokojený. Na to navázala další velice důležitá otázka.

Otázka: Co Vás přimělo se vrátit do podniku XY?

Respondent uvádí, že velká vzdálenost předchozího zaměstnání byla opravdu velká a bylo to pro něj finančně velice náročné, a tak se opět spojil s personálním ředitelem podniku XY a znovu nastoupil.

Otázka: A měl jste ještě jinou variantu, nebo jste šel na jistotu do podniku XY?

Odpověď: *„Měl jsem ještě jinou variantu, ale šel jsem raději tam, kde to znám a mám to blízko.“*

Otázka: Víte, že firma v současné době prochází reorganizací? Jste o tomto informováni?

Odpověď: *„Ano, to vím.“*

Otázka: V souvislosti s reorganizací jste zaznamenal nějaké její následky?

Odpověď: *„Nic jsem nezaznamenal.“*

Otázka: Změnil byste něco, co se týká provozu?

Respondent odpověděl, že by byly potřebné nějaké investice do strojů, jelikož ty současné jsou již velice staré. Na doplňující otázku, zda si respondent myslí, jestli to je také jeden z dopadů krize, odpověděl, že si není jistý, zda je to dopad krize 2010 nebo té z roku 2018. Každopádně konstatuje, že by firma v současné době potřebovala nějaké úpravy co se týká zařízení a provozu.

Otázka: Jakým směrem si myslíte, že se firma teď XY ubírá? Myslíte si, že je firma na správné cestě?

Odpověď: *„Teď věřím tomu, že to bude lepší. Jsou nové zakázky i platící zákazníci.“*

Otázka: Jak se Vám nyní pracuje? Jaká je mezi Vámi zaměstnanci nálada?

Odpoř: *„Pracuje se mi dobře. Ted' nic neřešime a nálada je dobrá.“*

## **2.4.2 Rozhovor s ředitelem jednoho z výrobních úseků**

Otázka: Jaký si myslíte, že měla vliv insolvence na zaměstnance?

Odpoř: *„Lidi přicházeli a odcházeli už před tím a nemyslím si, že by to mělo na zaměstnance nějaký přímý vliv.“*

Respondent později ale uvedl, že si zaměstnanci nemohou vzít úvěr u banky, jelikož pracují v „rizikové firmě“, což jeden z negativních vlivů je.

Otázka: Jak podle Vás podnik působí navenek vzhledem k událostem, co se zde dějí?

Odpoř: *„Tady v okolí se o XY mluví pořád, každý na to nadává a já to nerad slyším. Už třeba jen proto, že tu pracuji celý život.“*

Otázka: Jaká podle Vás byla atmosféra mezi Vašimi zaměstnanci? Měli strach o práci? Pociťovali nějakou nejistotu. A vy osobně?

Odpoř: *„Tak na tom začátku nikdo nevěděl co bude. Za bývalého vedení<sup>2</sup> jsme obavy měli. Když víme za kolik vyrábíme a za kolik prodáváme a vidíme, že ty náklady jsou vyšší než to co dostaneme, tak tam je jasné, že to nemůže trvat věčně. Ale v roce 2018 odešli, takže ted' strach nemám, vzhledem k nynějším cílům.“*

Dále respondent uvádí, že těsně před tím, než se firma dostala do IŘ. Šli jednoho dne s kolegy v roce 2018 do práce a již nebyli pouštěni dál a nevěděli co se bude dít.

Otázka: Jak to bylo se mzdami?

Odpoř: *„Nedostali jsme peníze 3 měsíce, ale pak nám to ÚP zaplatil, takže nikdo o žádné peníze nepřišel. Ale musím říct, že pro některé lidi, kteří jak se lidově říká žijí z ruky do huby, to byl hrob. Od té doby ale dostáváme výplatu pravidelně.“*

Otázka: Vy osobně jste přemýšlel, že byste odešel?

Odpoř: *„Upřimně, ano. Byl jsem už i na pohovoru, ale majitel té firmy mi řekl, ať si to ještě rozmyslím. Pak jsem to nakonec tedy nechal být.“*

Otázka: Co Vás přimělo nakonec zůstat?

---

<sup>2</sup> Vedení, které dostalo podnik XY do insolvence.

Odpověď: *„To nové zaměstnání mělo veškeré výhody, ale já jsem si to prostě rozmyslel. Sám nevím. Prostě mám rád práci, kterou dělám, také kvůli kolektivu a hlavně mě to prostě baví a záleží mi na této firmě. Jsem patriot. Nikdy jsem nikde jinde nedělal.“*

Dále respondent uvádí, že se na pozici, kde je nyní, vypracoval postupně z nejnižších pozic a bylo na něm vidět, že má podnik XY opravdu rád a je velmi optimistický co se týče budoucnosti.

Otázka: Myslíte si tedy, že v současné době firma míří dobrým směrem?

Odpověď: *„Myslím si, že ano. Zakázky máme. Do budoucna vize je.“*

Stejně jako v předchozím rozhovoru respondent uvádí, že je potřeba nových investic do strojů, aby se výroba zkvalitnila.

### **2.4.3 Rozhovor s personálním ředitelem firmy**

Tento rozhovor je rozdělen na dvě části. V první části HR ředitel mluví o samotném vzniku krize, jejím průběhu a celkových následcích a poté ve druhé části se dostaneme k samotnému ŘLZ v době krize.

Otázka: Jak se podnik XY dostal do insolvence?

Odpověď: *„Firma neměla dlouhodobě žádnou perspektivu. Tehdejší vedení zkrátka špatně hospodařilo a dovedlo firmu až do IŘ.“*

Otázka: Jaký byl průběh IŘ před schválením reorganizace ?

Odpověď: *„Firma vyhlásila úpadek. Dále se změnilo vedení a obnovil se provoz, který byl na nějaký čas zastaven. Minulé vedení bylo úzce spjato s některými věřiteli, kteří navrhovali způsob řešení úpadku konkursem, ale další věřitelé zase navrhovali reorganizaci. Takže tady byl jistý boj dvou skupin věřitelů. Každopádně podniku XY se podařilo insolvenční soud přesvědčit, že reorganizace je výhodnější než konkurs a většina věřitelů se k ní nakonec také přiklonila.“*

Otázka: V jaké fázi reorganizace se teď podnik XY nachází?

Odpověď: *„Jsme v tuto chvíli ve fázi schvalování reorganizačního plánu. Bohužel nám ho jistá skupina věřitelů stále napadá stylem odvolávání atd. takže to chodí mezi soudy a pro nás je to nepříjemná záležitost, jelikož už bychom rádi reorganizační plán plnili.“*

Otázka: Přináší podniku reorganizace nějaké omezení?

Odpověď: *„Omezení je v několika sférách. Plyne z toho omezení např. v dodavatelsko-odběratelský vztazích, kdy některé firmy odmítají obchodovat s firmou v insolvenční. Dále naši zaměstnanci nemohou dostat úvěr v bance, jelikož je naše firma považována za rizikovou. Programy z Evropských fondů také nelze čerpat a úvěry u bank pro nás jako firmu také nejsou možné.“*

Otázka: Jaká byla informovanost ve chvíli, kdy bylo vyhlášeno IŘ?

Odpověď: *„Jakmile bylo vyhlášeno IŘ a změnil se vlastník firmy ihned jsme svolali informační schůzku pro všechny zaměstnance, kde se dozvěděli jaký bude následující postup firmy. Zaměstnancům se nelhalo a opravdu jim bylo řečeno, v jakém stavu se firma právě teď nachází včetně toho, že další 3 měsíce nedostanou výplatu. Zároveň jim bylo přislíbeno, že nový management udělá vše proto, aby to ti lidé co nejméně pocítili. O průběhu krize se zaměstnanci dozvídali dále díky podnikovému zpravodaji a informačních tabulích.“*

Respondent dále uvádí, že považuje za velmi důležité, aby v takovéto situaci byli zaměstnanci firmy ihned o všem informováni, aby se tak předcházelo zbytečným spekulacím.

Otázka: Jaká byla atmosféra ve firmě?

Odpověď: *„Klima ve firmě nebylo dobré. Zaměstnanci věděli, že firma dlouhodobě nesměřovala dobrým směrem.“*

Otázka: Jaké následky má krize na HR?

Odpověď: *„V tom počátku byl problém pozastavení dodávek zdrojů a to i těch lidských. Jsme firma, kde polovinu zaměstnanců tvoří agenturní zaměstnanci, takže to byl zásadní problém. Dále jsme se museli neprodleně snažit udržet naše klíčové zaměstnance, jelikož měli možnost dát ihned výpověď. Nábor nových zaměstnanců byl pozastavený, i proto že v tisku se začali množit zprávy, jak tu lidé nedostávají mzdy atd. takže to by nám tu stejně nikdo nový nechtěl.“*

Otázka: Vy osobně jste přemýšlel o odchodu ze zaměstnání?

Odpověď: *„Ne. Přemýšlel jsem o odchodu kvůli předchozímu vedení, ale od doby co započala insolvence a přišlo nové vedení už jsem o tom nepřemýšlel.“*

Otázka: Jaký byl hlavní úkol Vašeho HR oddělení v době nejhorší krize?

Odpověď: „*Stabilizovat, zjišťovat potřeby zaměstnanců a jít příkladem toho, že my tady chceme pracovat a máme vizi do budoucna, které věříme.*“

Otázka : Jaký je cíl Vašeho HR oddělení nyní?

Odpověď: „*V tuhle chvíli považuji firmu za dobrou, a proto potřebujeme přivádět nové kvalitní pracovníky. Zefektivňování a zkvalitňování všech podnikových procesů. Soustředíme se na pravidelné hodnocení a odměňování zaměstnanců. Zkrátka teď máme člověka ve stabilizované poloze, je mimo ohrožení a nyní ho už musíme začít léčit.*“

#### 2.4.4 Porovnání rozhovorů

Pro lepší přehlednost je v tabulce 1 shrnuto, jak se lišily či nelišily odpovědi respondentů ve stejných otázkách. Na základě toho je tabulka rozdělena do čtyř tematických částí. První plyne z otázky na atmosféru v podniku v době největší krize – tedy na počátku zahájení IŘ. Mzdy reprezentují otázku na vyplácení mezd v době největší krize. Odchod z podniku se týká otázky, zda respondenti někdy v důsledku krize přemýšleli o odchodu ze svého zaměstnání a vyhlídky do budoucna zahrnují otázky, jak respondenti vnímají vývoj stavu podniku a zdali míří dobrým nebo špatným směrem.

Tab. 1 Porovnání rozhovorů ve stejných otázkách

Respondenti	Tematické části			
	Atmosféra v podniku	Mzdy	Odchod z podniku	Vyhlídky do budoucna
Zaměstnanec	Špatná	Nevyplacené, náhrada od ÚP	Odešel a poté se vrátil zpět	Optimistické
Ředitel výrobního úseku	Plná obav a nejistoty	Nevyplacené, náhrada od ÚP	Přemýšlel o odchodu	Optimistické
Personální ředitel	Špatná	Nevyplacené, náhrada od ÚP	Nepřemýšlel o odchodu	Optimistické

#### 2.5 Výsledky výzkumu

Výsledky výzkumu byly občas trochu rozporuplné, ale v závěru z nich jednoznačně vyplývá hned několik věcí. Výsledky dotazníkového šetření ukazují, jaké důsledky měla a má krize na zaměstnance a dále z nich možno vydedukovat, jak zaměstnanci tuto krizi vnímají, jaké mají priority a jak celou situaci hodnotí. V rámci rozhovorů bylo navíc zjištěno, jak se podnik XY do insolvence vůbec dostal, jaký byl průběh insolvence a co se v podniku děje teď v rámci reorganizace. Dále také jako u dotazníku respondenti odpovídali na podobné otázky a hodnotili krizi z vlastního úhlu pohledu.



První věcí je samotné započetí krize. Především, díky rozhovoru s personálním ředitelem podniku XY bylo zjištěno, že se podnik dostal v podstatě do obou forem úpadku, a to jak do platební neschopnosti, tak i do předlužení (viz kap. 1.1.6), v důsledku špatného hospodaření, špatnou zakázkovou náplní a špatným rozhodováním tehdejšího managementu v čele s majoritním akcionářem, což je podle Zuzáka a Königové tzv. porušení rovnováhy a je to tedy nejčastější příčina podnikové krize a také zde lze vidět spojení s již zmiňovaným Töpferovým řetězcem (viz kap. 1.4.2). Dále bylo tedy nutné zahájit IŘ. V průběhu IŘ se podnik potýkal s mnoha problémy jako bylo např. ukončení několika dodavatelsko-odběratelských vztahů, málo zakázek, nedostatek finančních prostředků na vyplácení mezd zaměstnancům apod. Podnik byl na krátký čas naprosto ochromen, ale díky příchodu nového managementu se dostal poměrně rychle na nohy. V rámci IŘ byl zvolen způsob řešení úpadku reorganizací. Cesta k schválení reorganizace však nebyla jednoduchá, jelikož určitá skupina věřitelů považovala za (pro ně) výhodnější způsob řešení úpadku konkurs (viz kap. 1.1.7).

Reorganizace s sebou nese jisté výhody, ale i nevýhody např. podnik XY nemůže se svým majetkem nakládat jak chce, ale musí se řídit insolvenčním zákonem podle § 111/2. Dalším omezením je nemožnost si sjednat úvěr v bance, ať už jako podnik sám nebo zaměstnanec nebo třeba omezené vztahy s dodavateli a zákazníky, což dokazuje, že nálepka „podnik v reorganizaci či IŘ“ je překážkou v mnoha ohledech.

V rámci nábory nových zaměstnanců nastal v podniku XY problém s odmítnutím spolupráce ze strany agentur práce. Pro podnik, který je z poloviny tvořen agenturními zaměstnanci, se tak naskytla další komplikace.

Podnik XY si tedy prošel všemi fázemi krize podle Karáska (viz kap.1.4.1). Avšak v současném období ukazuje, že je schopný nadále své činnosti a má prostor pro to, zajistit si nové zákazníky, nové dodavatele a připravit tak podnik na nejdůležitější část reorganizace, kterou je plnění reorganizačního plánu. Bylo totiž dále zjištěno, že podnik je právě ve fázi schvalování reorganizačního plánu (viz kap. 1.2.2).

Nejdůležitější částí této práce je vliv do sféry ŘLZ. Zde bylo zjištěno mnoho překvapivých faktů. Po dotazníkovém šetření se jednoznačně ukázalo, že většina klíčových zaměstnanců podniku XY jsou zároveň věrnými a optimisticky smýšlejícími zaměstnanci. Výzkum totiž ukazuje, že navzdory všem problémům,

kteřé jsou s krizí spjaté byla většina respondentů ráda za to, kde pracuje a nad očekávání dopadl výzkum v souvislosti s otázkou odchodu ze zaměstnání v důsledku krize.

Avšak není žádným překvapením, že se respondentům nechodilo do práce nejnashněji v době největší krize. Většina se shodla na tom, že podnikové klima nebylo dobré a informovanost o situaci by mohla být nejspíše o něco lepší, i když opět většina měla názor, že informovanost byla dostatečná. Dalším nepřekvapivým faktem bylo zjištění, že téměř všichni respondenti nedostali na počátku krize v době vyhlášení úpadku mzdu za 3 měsíce. Pro náhradu mzdy si museli na příslušný ÚP, který jim ji po spolupráci s vedením podniku XY vyplatil (viz kap. 1.4.6).

Co ale překvapením může být je fakt, že většina zaměstnanců má jako svojí hlavní prioritu, při požadavku na zaměstnavatele a zaměstnání, jistotu, což je samo o sobě v souvislosti s probíhající krizí v podniku XY dosti zarážející. Vysvětlením tohoto zjištění by mohlo být to, že za bývalého managementu se zaměstnancům jistoty nedostávalo, kdežto v současné době je podnik v čele s novým managementem opravdu dobrým směrem a má optimistické vyhlídky do budoucna s jasnou vizí, a tak zaměstnanci mají naději, která je v jistotě udržuje na rozdíl od minulosti.

Dalšími důležitými aspekty je pro zaměstnance podniku XY pochopitelně mzda, vyhovující pracovní podmínky, vztahy na pracovišti a dále již méně důležité jméno a prestiž firmy, kde pracují, benefity a vzdělávání. Probíhající krize zaměstnancům však do těchto aspektů mnohdy zasahovala a její vliv je tedy jasný. Ať už se jedná o nevyplacené mzdy, zhoršené pracovní podmínky v důsledku nedostatku financí, špatná nálada, negativní atmosféra mezi zaměstnanci, poskvrněné jméno podniku nebo pozastavené či nekvalitní vzdělávací kurzy. Všechno těchto aspektů se krize týkala.

Lze z těchto výsledků tedy soudit, že zahájení IŘ sebou neslo spoustu komplikací jak pro podnik XY samotný, tak hlavně i pro zaměstnance. Avšak v současné době před schválením reorganizačního plánu se pro zaměstnance téměř nic zásadního nemění a jen vyčkávají, až bude podnik opět zařazený mezi prosperující firmy bez nálepky „podnik v insolventi“.

### **3 Vlastní návrh na zlepšení**

V této kapitole bude věnována pozornost návrhům pro zlepšení situace, jak v podniku XY, tak i v případě podniků, kde krize související s úpadkem také hrozí či dokonce již propukla. Doporučení a návrh na zlepšení situace bude dán na základě výsledků provedeného výzkumu v podniku XY.

#### **3.1 Doporučení pro podnik XY**

Na základě provedeného výzkumu lze doporučit, co by mohl podnik XY zlepšit ve vztahu ke svým zaměstnancům v průběhu krize, která sice v současné době není již tolik vážná, avšak stále je potřeba učinit ze strany vedení určité kroky, aby nedocházelo k desinformacím a nedorozuměním.

Prvním a jedním z nejdůležitějších doporučením je soustředit se na dostatečnou informovanost o všem, co se v podniku děje, což uvádí i Zuzák a Königová (viz kap.1.4.6). Výzkum sice ukázal, že většina respondentů hodnotila informovanost za dostatečnou, ale v případě podnikové krize by to neměla být většina, nýbrž všichni zaměstnanci podniku. Ve stavu, ve kterém se podnik nachází je totiž nepříznivé, aby se mezi zaměstnanci vytvářeli fámy a nepravdy. Podnik musí naopak zaměstnance stmelovat a nenechat prostor pro tvorbu desinformací. Návrh řešení by proto mohlo být pořádání kolektivních porad, kde by se nescházeli jen ředitelé příslušných výrobních úseku, ale všichni zaměstnanci z úseku. Měli by tak všichni informace z první ruky a nebyl by prostor pro domněnky. Je velice důležité, aby zaměstnanci věděli na čem jsou a mohli tomu tak přizpůsobit své rozhodování a činnost.

Dalším důležitým doporučením je zlepšit komunikaci i směrem ven z podniku. Není totiž důležité jen komunikovat dostatečně uvnitř podniku, ale také se svým okolím. O situaci v podniku XY psalo nejedno místní médium a zřejmě ne úplně v pozitivním duchu. Ve výsledcích výzkumu se proto pak také vyskytly i názory, že se někteří respondenti styděli, že v podniku XY pracují. Je tedy důležité dostatečně komunikovat i s místními médii, institucemi a veřejností prostřednictvím např. tiskových zpráv a zpravodajů a zkrátka zapracovat na zlepšení PR dle Regestera a Larkina (viz kap. 1.4.6) Zlepší se tím ne jen image firmy, ale i podnikové klima a přitáhne to nové potenciální zájemce o práci.

Jedním z největších problémů, které teď podnik XY řeší je nedostatek kvalitních a kvalifikovaných zaměstnanců. Tomu by mohlo pomoci již zmiňované lepší povědomí o firmě tedy image firmy a dále např. více školeních a zkvalitnění vzdělávacích procesů. Pokud už do firmy nastoupí nedostatečně kvalifikovaný pracovník, může mu podnik XY poskytnout vzdělávací kurz v oboru, ve kterém to pracovník potřebuje. V současné době podnik XY má několik kurzů, avšak zkvalitnění vzdělávacího procesu určitě nebude na škodu.

V neposlední řadě je doporučení pro podnik XY investovat do nových pracovních nástrojů, strojů a technologií. Při současném stavu to není zřejmě úplně možné, ale ve chvíli, kdy bude podnik zbaven veškerých závazků a bude se moci konečně věnovat sám sobě, toto by mělo být jednou z prvních záležitostí, které bude vedení podniku XY řešit. Podnik tak jak vypadá dnes, včetně některých strojů, vypadal i před 50 lety, a to v současném moderním světě není úplně atraktivní pro potenciální zájemce o práci.

### **3.2 Návrh pro ostatní podniky v krizi**

Přínosem výzkumu v rámci této práce může být doporučení i pro ostatní firmy, které se nachází v tíživé situaci před krizí a nebo v již krizí zasaženém podniku. Předmětem této práce je vliv insolvence a reorganizace na ŘLZ, ale v podstatě následující doporučení může využít i podnik, který se nachází v jiném druhu krize.

Základní doporučení je stejné jako u podniku XY, a tím je dostatečná informovanost. První, kdo musí vědět, co se v podniku děje jsou zaměstnanci. Je nesmírně důležité nenechat v podniku atmosféru plnou obav, zmatku, a fám. Je nutné okamžitě uspořádat informační schůzku, která obeznámí zaměstnance se situací v podniku a musí zde být řečeny i informace, které jistě žádný zaměstnanec slyšet nechce, ale je to jediná možnost, jak předejít desinformacím a chaosu. Pokud zatím není jméno firmy posvrněno krizí, je potřeba informovat včas a dostatečně i místní média a instituce, ať nemají prostor k šíření zbytečných nepravd a pomluv, které nepříznivě ovlivní zákazníky, dodavatele a především zaměstnance daného podniku.

Pokud je podnik schopen provozu a není-li budoucnost podniku okamžitý krach, je potřeba stanovit jasnou vizi a plán do budoucna. V podniku XY se to velice osvědčilo a byl to také jeden z důvodů, proč zaměstnanci ve firmě setrvali. Dalším

doporučením tedy je informovat zaměstnance o nových plánech a jasné vizi do budoucna, které jsou zaměstnanci součástí.

Pokud je krize tak rozsáhlá, že ovlivní nejspíše i mzdy, je potřeba zajistit spolupráci s příslušným ÚP a usnadnit tak zaměstnancům cestu za nevyplacenou mzdou od zaměstnavatele. Je sice zákonem dané, že na nevyplacenou mzdu má zaměstnanec nárok a ÚP musí náhradu mzdy vyplatit, ale z morálního a etického hlediska by bylo dobré, nenechat věc jen zákonem danou, nýbrž jak je již zmíněno dohlížet na to, že zaměstnanci svou mzdu dostanou a pokud si neví rady jak postupovat, podnik je alespoň v tomto ohledu podpoří.

Posledním doporučením vyplývajícím z předmětu této práce je soustředění se na udržení klíčového personálu. Klíčový personál je takový personál, bez kterého by podnik nefungoval, ani kdyby v krizi nebyl, což znamená, že pokud podnik krize sužuje, je více než nutné opravdu usilovně pracovat na tom, aby klíčoví zaměstnanci firmy neodcházeli. Jak tomu zabránit bylo již popsáno. Vhodným nástrojem je dostatečná informovanost, komunikace, vize do budoucna, usnadnění procesu vyplacení náhrady mzdy a zajišťovat v rámci možností všechny potřeby, které klíčový personál požaduje.

## Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zodpovědět otázku: *Jaký vliv má insolvenční řízení na zaměstnance*. Odpovědi se díky výzkumu v podniku XY dostalo. Krize měla a má vliv na podnikové klima, mzdy, image firmy, pracovní podmínky, spokojenost, prožívání, životní situaci a toto vše má společného jmenovatele, kterým je právě zaměstnanec. Dá se říci, že v podstatě v každém dopadu krize lze vidět zároveň vliv na zaměstnance. Ať už se jedná o špatnou náladu, obavy, zmatek, nevědomost, to vše se zaměstnanců dotklo.

Práce se zaměřovala v první řadě na vysvětlení pojmů spjatých s insolvenčním řízením, řízení lidských zdrojů a krizí v podniku. Dále následoval výzkum, který odhalil, jak zaměstnanci krizi v jejich podniku vnímali, prožívali a hodnotili. Díky tomuto výzkumu se podařilo analyzovat příčinu vzniku krize, její průběh a především vlivy do sféry řízení lidských zdrojů, na základě kterých bylo následně dáno několik doporučení.

Nejzásadnější doporučení, které je nutné zdůraznit je dostatečná informovanost, od které se poté, v podstatě, odvíjí vše ostatní. Je nutné mít se zaměstnanci neustálý kontakt a informovat je o všem dobrém i zlém, co se v podniku děje. Když je zajištěná informovanost směrem dovnitř, následně musí být zajišťována i směrem ven, prostřednictvím tiskových zpráv, zpravodajů, spolupráce s místními médii a institucemi důležitými pro daný podnik.

V podniku XY v roce 2018 začala krize, která byla zároveň koncem pro tehdejší management podniku. Mnozí zaměstnanci si tak v podstatě oddechli, avšak nastaly tak či onak těžké časy. Díky jasné a přehledné vizi do budoucna, kterou management představil svým zaměstnancům se podnik XY dokázal opět dostat na vlastní nohy a teď v rámci reorganizace napravuje svou reputaci a jde si za svými novými cíli, v čele s věrnými zaměstnanci, kteří dali šanci nové vizi.

## Seznam literatury

ARMSTORNG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BREZANIOVÁ, M. Poradce - 2020/1: Insolvenční zákon. Český Těšín: Poradce s.r.o., 2020.

JELÍNEK, T., ČERNÝ M. Dopady insolvence na pracovněprávní vztahy v době (po)koronavirové. EPRAVO [online]. 23.6.2020 [cit. 2021-9-10]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/dopady-insolvence-na-pracovnepravni-vztahy-v-dobe-pokoronavirove-111283.html>

KALIŠ, P., PROUZA J. Reorganizace dlužníka a zachování provozu jeho podniku. Advokátní deník [online]. 30.10.2020 [cit. 2021-9-10]. Dostupné z: [https://advokatnidenik.cz/2020/10/30/reorganizace-dluznika-a-zachovani-provozu-jeho-podniku/#\\_ftn1](https://advokatnidenik.cz/2020/10/30/reorganizace-dluznika-a-zachovani-provozu-jeho-podniku/#_ftn1)

KARÁSEK, P. Léčení firem v krizi. Praha: Grada Publishing, a.s., 2017. ISBN 978-80-271-0681-3.

KRPÁLEK, P., MUŽÍK, J. Lidské zdroje a personální management. Praha: Academia, 2017. ISBN 978-80-200-2773-3.

MARŠÍKOVÁ, J. Insolvenční řízení z pohledu dlužníka a věřitele. 6. vydání. Plzeň: Aleš Čeněk s.r.o., 2019. ISBN 978-80-7380-766-5.

PAVLICA, K., JAROŠOVÁ, E., KAISER, R. B. Vyvážený leadership. Dynamika manažerských dovedností. Management press, 2015. ISBN 978-80-7261-289-5.

REGESTER, M., LARKIN J. Risk Issues and Crisis Management in Public Relations. Velká Británie: Logan Page, 2008. ISBN 9780749451073.

TOMANDL, J., ČUŘÍK, J., MARŠOVSKÁ K., FOJTOVÁ T. Krizová komunikace. Principy-zkušenosti-postupy. Masarykova univerzita, 2020. ISBN 978-80-210-9636-3

V krizi pomáhá otevřená a rychlá komunikace. Mediaguru [online]. 2021 [cit. 2021-9-12]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2021/01/v-krizi-pomaha-otevrena-a-rychla-komunikace/>

VOCHOZKA, M., MULAČ, P. Podniková ekonomika. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J., BINAR, J. Image a firemní identita. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2841-9.

ZUZÁK, R., KÖNIGOVÁ, M. Krizové řízení podniku.: 2., aktualizované a rozšířené vydání. 2. vyd. Praha: GRADA, 2009. ISBN 978-80-247-3156-8.



## Seznam obrázků a tabulek

### Seznam obrázků

Obr. 1 Vznik krize zvětšováním nerovnováhy .....	18
Obr. 2 Lineární hierarchie příčin a následků podle Töpfera .....	20
Obr. 3 Image podniku .....	25
Obr. 4 Atmosféra v podniku .....	25
Obr. 5 Dlužná mzda .....	26
Obr. 6 Náhrada mzdy od ÚP .....	26
Obr. 7 Odchod ze zaměstnání .....	27
Obr. 8 Stabilnější zaměstnavatel .....	28
Obr. 9 Informovanost v podniku .....	28
Obr. 10 Žebříček aspektů při práci podle důležitosti .....	29

### Seznam tabulek

Tab. 1 Porovnání rozhovorů ve stejných otázkách .....	35
---	----

## Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník.....	46
-------------------------	----

## Příloha 1 Dotazník

Vážený pane, vážená paní,

moje jméno je Kristýna Marková a jsem studentkou Škoda Auto Vysoké školy. V současné chvíli píši mou závěrečnou bakalářskou práci na téma „**Vliv insolvence a reorganizace podniku na řízení lidských zdrojů**“. Cílem této práce je zjistit, jaké dopady a následky měla a má krizová situace ve firmě na zaměstnance. Proto budu moc ráda, když mi pomůžete a vyplníte dotazník o 7 otázkách. Předem děkuji za vaši ochotu!

1. Jak jste osobně vnímal/a image/jméno firmy v době krize?
  - a. Byl jsem rád, že zde pracuji
  - b. Styděl jsem se, že zde pracuji
  - c. Bylo mi to jedno
  
2. Jaká byla v době krize v podniku atmosféra?
  - a. dobrá
  - b. běžná
  - c. špatná
  
3. Dlužil Vám zaměstnavatel v době krize mzdu, která nepřišla ve výplatním termínu ?
  - a. ano
  - b. ne

Pokud ano, musel/a jste si pro náhradu mzdy na úřad práce?

  - c. ano
  - d. ne
  
4. Přemýšlel/a jste o odchodu ze zaměstnání v důsledku prohlubující se krize?
  - a. ano
  - b. ne
  
5. Měnil/a byste raději zaměstnavatele za stabilnějšího, i kdyby byl ve větší vzdálenosti od Vašeho bydliště, než ten u kterého jste zaměstnán/a?
  - a. ano
  - b. ne
  
6. Jaká byla informovanost ze strany vedení o situaci v podniku v době krize?
  - a. dostatečná
  - b. nedostatečná
  - c. žádná
  
7. Seřadte žebříček tak, jak jsou pro Vás jednotlivé aspekty při práci důležité od 1 do 7 (1 – nejdůležitější, 7 – nejméně důležité).

<input type="checkbox"/> jistota zaměstnání	<input type="checkbox"/> vztahy na pracovišti
<input type="checkbox"/> vzdělávání	<input type="checkbox"/> mzda
<input type="checkbox"/> příznivé pracovní podmínky	<input type="checkbox"/> benefity
<input type="checkbox"/> jméno a prestiž firmy	

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Kristýna Marková		
<b>STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE</b>	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Vliv insolvence a reorganizace podniku na řízení lidských zdrojů		
<b>VEDOUcí PRÁCE</b>	Mgr. Tibor Brečka, LL.M., MBA		
<b>KATEDRA</b>	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2021
<b>POČET STRAN</b>	48		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	10		
<b>POČET TABULEK</b>	1		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	1		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Bakalářská práce je zaměřena na téma <i>Vliv insolvence a reorganizace podniku na řízení lidských zdrojů</i>. Cílem je tedy pomocí dotazníkového šetření a rozhovorů zjistit, jaký dopad měla krize ve zkoumaném podniku XY na zaměstnance, jak krizi vnímali, co se pro ně změnilo a čemu všemu museli čelit. Dále bylo i předmětem zjišťování, jak se podnik vůbec do insolvenčního řízení dostal a jaký byl jeho průběh až do doby reorganizace. Bylo zjištěno, že klíčoví zaměstnanci podniku setrvali, i přes obavy a nevyplacené mzdy od zaměstnavatele, na svém místě a dali šanci novému managementu firmy a jeho záměrům, které se zatím jeví jako dobré. Bylo navrženo několik návrhů na zlepšení situace jako je např. lepší informovanost uvnitř i navenek podniku, soustředění se na získávání kvalitnějších pracovníků a udržení klíčového personálu.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	Řízení lidských zdrojů, zaměstnanci, krize v podniku, insolvenční řízení, reorganizace, vliv krize na zaměstnance.		

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Kristýna Marková		
<b>FIELD</b>	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
<b>THESIS TITLE</b>	The impact of insolvency and reorganization of the company on human resource management		
<b>SUPERVISOR</b>	Mgr. Tibor Brečka, LL.M., MBA		
<b>DEPARTMENT</b>	KRLZ - Department of Human Resources Management	<b>YEAR</b>	2021
<b>NUMBER OF PAGES</b>	48		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>	10		
<b>NUMBER OF TABLES</b>	1		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>	1		
<b>SUMMARY</b>	<p>The bachelor thesis is focused on the topic of the impact of insolvency and reorganization of the company on human resources management. The aim is to use a questionnaire survey and interviews to find out what impact the crisis in the surveyed company XY had on employees, how they perceived the crisis, what had changed for them and what they had to face. It was also the subject of finding out how the company got into insolvency proceedings at all and what its course was until the time of reorganization. It was found that key employees of the company remained in place despite concerns and unpaid wages from the employer and believed the new management of the company and its intentions, which seem very good to the employees. Several proposals have been made to improve the situation, such as better information inside and outside the company, focusing on recruiting better staff and retaining key staff.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	<p><b>Human resources management, employees, crisis in the company, insolvency management, reorganization, the impact of the crisis on employees.</b></p>		