

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Podniková strategie nadnárodní stavební společnosti v oblasti řízení lidských zdrojů

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJoba (MĚSÍC/ROK)

Říjen 2023

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Mgr. Alena Nováková Adamíková, MBA / KEMMA04

JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Doc. Ing. Roman Zuzák, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 28. 8. 2023, Škvorec

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé diplomové práce, své rodině a zároveň prokuristovi společnosti, ve které probíhalo kvalitativní šetření.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem práce je vytvořit přehled řízení lidských zdrojů a strategického řízení malých stavebních podniků. Zejména pak posoudit přístup ke strategickému řízení lidských zdrojů u malé společnosti s mezinárodním prvkem.

2. Výzkumné metody:

Teoretická část práce byla zpracována pomocí literární rešerše, a to konkrétně komparací odborných knih, článků a statistických údajů v stavebním sektoru. Autoři odborné literatury působí jak domácí, tak zahraniční scéně v oblasti personalistiky a strategického managementu. Analytická část práce představila tři malé stavební podniky, které jsou samostatnými právními osobami, avšak navenek pro zákazníky a dodavatele vystupují jako jedna společnost. Tato společnost byla podrobena kvalitativními výzkumu v podobě anonymního dotazníkové šetření zaslaného náhodně vybraným zaměstnancům. Současně s tímto dotazníkovým šetřením byl proveden rozhovor s prokuristou těchto podniků. Na základě tohoto rozhovoru a interních dokumentů společnosti byla provedena analýza organizační struktury a vnitřních předpisů.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Výsledkem dotazníkového šetření bylo provedení shrnutí a navrzení doporučení ke změnám. Odpovědi v části týkající se řízení lidských zdrojů ve společnosti zaznamenaly pozitivní vnímání zaměstnavatele i zaměstnaneckých vztahů. U většiny odpovědí bylo zaznamenáno jen malé procento negativních odpovědí, které by mohly být alarmující. Část dotazníku, která byla zameraná mezinárodní prvek, který zasahuje do řízení podniku vykazuje různorodé odpovědi v otázkách týkající se chybějících pracovních pozic ve společnosti, nicméně všichni respondenti vnímají společnost jako nadnárodní, a i přes určité jazykové bariéry funguje jejich spolupráce dobře. Z výsledků analýzy vnitřních předpisů a z rozhovoru s prokuristou vyplynula vhodnost doplnění chybějících interních dokumentů a jejich pevné zakotvení v organizaci.

4. Závěry a doporučení:

V oblasti řízení lidských zdrojů jsou vytyčeny tři potenciálně problematické sektory, a to vysoký a dlouhodobý stres, nízká informovanost v oblasti možností kariérního růstu napříč společnostmi včetně holandské mateřské společnosti a hrozící fluktuace zaměstnanců. V části týkající se strategického řízení podniku je zhodnocena současná organizační struktura. Na základě této analýzy a odpovědí zaměstnanců jsou vytvořeny dva návrhy změn organizační struktury. Společně s organizační strukturou byly analyzovány i vnitřní předpisy, které souvisejí se strategickými cíli stavbení společnosti. V závěru analytické části práce je navrženo vytvoření pyramid vnitřních předpisů, která by zakotvila veškeré důležité interní dokumenty.

KLÍČOVÁ SLOVA

Řízení lidských zdrojů, strategie podniku v oblasti personalistiky, malá stavební společnost, mezinárodní prvek, organizační struktura, vnitřní předpisy.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The aim of the thesis is to create an overview of human resource management and strategic management of small construction companies. In particular, assess the approach to the strategic management of human resources in a small company with an international element.

2. Research methods:

The theoretical part of the work was prepared using a literature search, specifically by comparing specialist books, articles and statistical data in the construction sector. Authors of professional literature are active both on the domestic and foreign scene in the field of HR and strategic management. The analytical part of the work presented three small construction companies, which are separate legal entities, but outwardly appear as one company for customers and suppliers. This company was subjected to qualitative research in the form of an anonymous questionnaire survey sent to randomly selected employees. At the same time as this questionnaire survey, there was a first interview with the procurator of these companies. Based on this interview and the company's internal documents, an analysis of the organizational structure and internal regulations was carried out.

3. Result of research:

The result of the questionnaire survey was conducting a summary and proposing recommendations for changes. The responses in the section related to the management of human resources in the company recorded a positive perception of both the employer and employee relations. For most responses, only a small percentage of negative responses were noted, which could be alarming. The part of the questionnaire that was focused on the international element that interferes with the management of the company shows diverse answers to the questions regarding the missing job positions in the company, however, all respondents perceive the company as transnational, and despite certain language barriers, their cooperation works well. The results of the analysis of the internal regulations and the interview with the procurator revealed the desirability of supplementing the missing internal documents and their firm anchoring in the organization.

4. Conclusions and recommendation:

In the area of human resource management, three potentially problematic sectors are identified, namely high and long-term stress, low awareness of career growth opportunities across companies including the Dutch parent company, and imminent employee turnover. In the part related to the strategic management of the company, the current organizational structure is evaluated. Based on this analysis and the employees' answers, two proposals for changes to the organizational structure are created. Together with the organizational structure, the internal regulations were analyzed, which are related to the strategic goals of building the company. In the conclusion of the analytical part of the work, the creation of a pyramid of internal regulations is proposed, which would anchor all important internal documents.

KEYWORDS

Human resource management, company strategy in HR, small construction company, international element, organizational structure, internal regulations.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

--

JEL CLASSIFICATION

L29 Firm Objectives, Organization and Behavior: Other

L74 Construction

M12 Personnel management

015 Human resources

Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Mgr. Alena Nováková Adamíková, MBA
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní skupina:	KEMMA04
Název DP:	Podniková strategie nadnárodní stavební společnosti v oblasti lidských zdrojů
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1. Úvod2. Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none">2.1 Personální management2.2 Strategické postupy řízení podniku2.3 Metodický postup3. Praktická část<ol style="list-style-type: none">3.1 Představení společnosti3.2 Analýza současného stavu společnosti3.3 Vliv mezinárodního prostředí na řízení podniku3.4 Doporučení pro další rozvoj4. Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• BARTÁK, J. <i>Řízení lidí v organizacích</i>. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3823-4.• CARBERY, R., CROSS, CH. ed. <i>Human resource management</i>. London: Macmillan International, 2019. ISBN 978-1-352-00402-1.• DAFT, R. L. <i>Organization theory & design</i>. Boston: Cengage, 2021. ISBN 978-0-357-44514-3.• FOTR, J., HÁJEK, S., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M., VACÍK, E. <i>Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe</i>. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-2499-2.• HITT, M. A., DUANE I. R., HOSKISSON, R. E. <i>Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization</i>. NY: Cengage Learning, 2019. ISBN 978-0357033838.
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 08. 04. 2023• Zpracování teoretické části do 30. 06. 2023• Zpracování výsledků do 31. 07. 2023• Finální verze do 01. 09. 2023
Vedoucí práce:	doc. Ing. Roman Zuzák, Ph.D.

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 01. 04. 2023

Prof. Ing. Milan Žák CSc.
CSc., o=CZ, o=Vysoká škola ekonomie a managementu, ss, givenName=Milan, m=Žák, sn=158009CA-1039535
2023.04.06 12:18:52 +0200

Prof. Ing. Milan Žák CSc.

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická část práce	2
2.1 Personální management	2
2.1.1 Modely personálního managementu	2
2.1.2 Nástroje personálního managementu	3
2.1.3 Role personálního manažera a personálních útvarů	5
2.1.4 Personální management ve stavebnictví	7
2.2 Strategické postupy řízení podniku	11
2.2.1 Druhy strategií řízení lidských zdrojů	13
2.2.2 Přístupy strategického zabezpečování lidských zdrojů	14
2.2.3 Úrovně strategií	16
2.2.4 Tvorba organizační struktury v souladu se strategií organizace	16
2.3 Metodický postup	24
3 Analytická část práce	26
3.1 Představení společnosti	26
3.2 Analýza současného stavu společnosti	26
3.2.1 Výsledky kvalitativního šetření otázek zaměřených na vnímání zaměstnavatele	30
3.3 Vliv mezinárodního prostředí na řízení podniku	39
3.4 Doporučení pro další rozvoj	46
3.4.1 Doporučení v oblasti řízení lidských zdrojů	46
3.4.2 Doporučení v oblasti v strategického řízení	48
4 Závěr	53
Literatura	54
Přílohy	I

Seznam zkratk

BOZP bezpečnost a ochrana zdraví při práci

EU Evropská unie

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Přehled zaměstnanců u velkých nadnárodních stavebních společností na území České republiky k 31. 1. 2022.....	8
Tabulka č. 2 Analýza zpracování vedení personální agendy u malých, středních a velkých stavebních podniků.....	10
Tabulka č. 3 Počet zaměstnanců v jednotlivých firmách k 1. 8. 2023.....	27
Tabulka č. 4 vývoj příjmů v letech 2018 – 2022.....	39

Seznam grafů

Graf č. 1 Nástroje personálního managementu.....	3
Graf č. 2 Cíle stavební společnosti.....	7
Graf č. 3 Analýza zajištění personální činnosti u malých stavebních společností.....	9
Graf č. 4 Analýza zajištění personální činnosti u středních stavebních společností.....	9
Graf č. 5 Analýza zajištění personální činnosti u velkých stavebních společností.....	10
Graf č. 6 Strategické řízení lidských zdrojů dle Armstronga.....	12
Graf č. 7 Strategie řízení lidských zdrojů.....	13
Graf č. 8 Životní cyklus produktu.....	14
Graf č. 9 Typy ideálních společností.....	15

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 Pyramida vitality.....	12
Obrázek č. 2 Pyramida úrovní řízení a typy managementu.....	16
Obrázek č. 3 Vnější prostředí organizace.....	17
Obrázek č. 4 Komponenty interní analýzy podniku.....	18
Obrázek č. 5 Role managementu při tvorbě organizační struktury.....	19
Obrázek č. 6 Vliv strategických změn na typ organizační struktury.....	19
Obrázek č. 7 Strategie vedení nákladů implementována do funkční organizační struktury.....	20
Obrázek č. 8 Diferenciační strategie implementována do funkční orgnaizačnís struktury.....	21
Obrázek č. 9 Kooperativní/spolupracující forma jako součást multidivizní organizační struktury.....	21
Obrázek č. 10 Implementace související propojené strategie prostřednictvím strategické obchodní jednotky do multidivizní organizační struktury.....	22
Obrázek č. 11 Soutěžní forma jako součást multidivizní organizační struktury.....	23
Obrázek č. 12 Hybridní organizační struktura s mezinárodním prvkem.....	23
Obrázek č. 13 Společný organigram XY Czech s.r.o., XY Slovakia s.r.o., XY Polska SP z.o.o.	27

Obrázek č. 14 Organizační schéma úseku Realizace.....	28
Obrázek č. 15 Organizační schéma úseku Engineeringu.....	28
Obrázek č. 16 Organizační schéma úseku Logistiky.....	29
Obrázek č. 17 Životní cyklus projektu společnosti XY.....	30
Obrázek č. 18 Otázka č. 1.....	31
Obrázek č. 19 Otázka č. 2.....	31
Obrázek č. 20 Otázka č. 3.....	32
Obrázek č. 21 Otázka č. 4.....	32
Obrázek č. 22 Otázka č. 5.....	33
Obrázek č. 23 Otázka č. 6.....	33
Obrázek č. 24 Otázka č. 7.....	34
Obrázek č. 26 Otázka č. 9.....	34
Obrázek č. 27 Otázka č. 10.....	35
Obrázek č. 28 Otázka č. 11.....	35
Obrázek č. 29 Otázka č. 12.....	36
Obrázek č. 30 Otázka č. 13.....	36
Obrázek č. 31 Otázka č. 14.....	37
Obrázek č. 32 Otázka č. 15.....	37
Obrázek č. 33 Otázka č. 16.....	38
Obrázek č. 34 Otázka č. 17.....	38
Obrázek č. 35 Otázka č. 18.....	40
Obrázek č. 36 Otázka č. 19.....	40
Obrázek č. 37 Otázka č. 20.....	41
Obrázek č. 38 Otázka č. 21.....	41
Obrázek č. 39 Otázka č. 22.....	42
Obrázek č. 40 Přehled odpovědí na otázku č. 23	43
Obrázek č. 41 Přehled odpovědí na otázku č. 24	43
Obrázek č. 42 Přehled odpovědí na otázku č. 25	44
Obrázek č. 43 Přehled odpovědí na otázku č. 26	45
Obrázek č. 44 Návrh organizačního schématu společnosti XY č. 1.....	49
Obrázek č. 45 Návrh organizačního schématu společnosti XY č. 2.....	50
Obrázek č. 46 Pyramida interní dokumentace.....	51

1 Úvod

Člověk jako nástroj výkonu práce je nepostradatelným prvkem každého úspěšného podniku, který chce neustále dosahovat kladných výsledků. O tento nástroj je třeba dlouhodobě pečovat, protože pokud dojde k jeho vyčerpání, dojde zároveň k velkému poklesu výkonu. Správným chodem pracovního kapitálu v organizacích se zabývá obor řízení lidských zdrojů. Tento obor je velmi přínosný pro rozvoj organizací.

Tato diplomová práce se zabývá řízením lidských zdrojů u malého stavebního podniku, jehož produkty jsou nabízeny v sektoru dopravních staveb. Práce je rozdělena na čtyři části a to úvod, teoretická část, analytická část a závěr.

Cílem této práce je přehled řízení lidských zdrojů a strategického řízení u malých stavebních podniků. Zároveň je cílem analyzovat konkrétní stavební společnost z pohledu personalistiky a formování strategického řízení za předpokladu, že se jedná o nadnárodní společnost a navrhnout případná doporučení a změny.

Teoretická část se věnuje personálnímu managementu, kdy jsou zkoumány metody a nástroje personálních manažerů a personálních oddělení. Dále je tato část rozvíjena s ohledem na stavebnictví, jsou zde uvedeny statistiky právě ze stavebního sektoru. Na tuto část navazuje kapitola zabývající se strategickým řízením podniku a jeho metodami. Právě strategie řízení je úzce spojena i s tvorbou organizačních struktur v organizacích, díky nimž je pak možné snáze dosahovat strategických cílů, které si podnik stanoví.

Analytická část je rozdělena do čtyř podkapitol. První podkapitola se zabývá představením společnosti XY, druhá se zabývá výzkumem řízení analýzou současného stavu společnosti, třetí se zabývá strategickým řízením s mezinárodním prvkem a čtvrtá upravuje doporučení vycházející z kvalitativního šetření.

Výše uvedená analytická první část práce se věnuje představení stavební společnosti. Jedná o tři samostatné právnické osoby XY Czech s.r.o., XY Slovakia s.r.o. a XY Polska SP z.o.o., které navenek vystupují jako jedna společnost. Prostřednictvím analýzy byl zhodnocen v druhé podkapitole současný stav v oblasti řízení lidských zdrojů a strategickém řízení s posouzením související organizační struktury. Společnost byla podrobena kvalitativnímu výzkumu v podobě rozhovoru s prokuristou společností, který je zároveň i ředitelem, a výzkumu pomocí anonymního dotazníkového šetření, které bylo zasláno náhodně vybraným zaměstnancům společnosti. V práci jsou rozebrány postoje zaměstnanců ke svému zaměstnavateli a k zaměstnání jako celku. Podkapitola zabývající se strategickým řízením s mezinárodním prvkem analyzuje výsledky otázek dotazníku, které byly zaměřeny na vnímání organizace jako nadnárodní a s tím spojené případné komunikační a jiné bariéry.

Všechny výstupy z šetření jsou shrnuty v podkapitole zabývající se doporučeními. V oblasti lidských zdrojů se jedná o tři alarmující jevy, a to vysoká míra stresu, neinformovanost zaměstnanců o možnostech růstu kariéry v rámci společnosti XY a možnou hrozící fluktuací. V oblasti týkající se strategického řízení je pak rozebrána organizační struktura a její soulad se strategickými cíli společnosti a souladu s vnitřními předpisy.

Závěr diplomové práce je věnován shrnutí celého výzkumu včetně doporučení, která byla společnosti XY navržena k budoucímu rozvoji na trhu zabývající se dočasnými podpěrnými konstrukcemi a bedněním.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Strategické plánování v oblasti řízení lidských zdrojů je základním prvkem každého prosperujícího podniku. Pojem strategie je dle Armstronga (2015, s. 59) formulován jako „*zvolený přístup k dosažení stanovených cílů*“. Mužík, J., Krpálek, P. (2017, s. 81) chápe strategii jako „*formulaci vizí a ideí, které se stávají věcí celé organizace*“. Řízení lidských zdrojů je naopak Armstrongem (2015, s. 43) charakterizováno jako „*komplexní a promyšlený přístup k zaměstnávání a rozvíjení lidí v organizaci*“. Oba výše definované pojmy pak ve spojení charakterizují jednu z velmi důležitých oblastí v rámci fungování jakékoliv organizace, jejíž problematikou se tato diplomová práce zabývá.

2.1 Personální management

„*Nedává smysl najímat chytré lidi a pak jim říkat, co mají dělat. Najímáme chytré lidi, aby nám oni řekli, co máme dělat.*“ Tento výrok Stevena Jobse, zakladatele společnosti Apple uvádí ve své knize Palíšková, Legnerová, Střítecký (2021, s. 7). Poukazují na důležitost kvalitních lidských zdrojů jako základ pro úspěch podniku. Získáváním potřebných lidských zdrojů se zabývá personální management.

Pojem personálního managementu charakterizuje i Mužík, J., Krpálek, P. (2017, s. 46) jako soubor činností a postupů v oblasti zaměstnávání a rozvíjení osob v podniku. Personální manažer, tedy osoba odpovědná za řízení lidských zdrojů, implementuje veškeré potřebné postupy a metody do organizace. Zabývá se nejen zaměstnáváním, ale i dalším rozvíjením či vzděláváním zaměstnanců a svou pozornost také zaměřuje na udržení zaměstnanců ve své organizaci.

2.1.1 Modely personálního managementu

Šikýř, M. (2016, s. 45) zmiňuje situaci na americkém kontinentu, kdy se vlivem poklesu produktivity práce a míry inovací, ocitl americký průmysl v krizi. Na tuto situaci reagovaly americké univerzity vytvořením modelů řízení lidských zdrojů. Šikýř, M. (2016, 45.) uvádí následující:

- Michiganský model nebo také model shody: tento model je založen na dosažení „*souladu mezi strategií, strukturou a systémem řízení lidských zdrojů*“ kdy podnikatelský svět se neustále mění. Šikýř, M. (2016, s. 46) zobrazuje tento model v následujícím výpočtu:

$$V = f(S \times M \times P) \quad (1)$$

V je výkon, S představuje schopnosti a P představují podmínky;

- Harvardský model: byl formulován ve stejném roce jako Michiganský model, tedy v roce 1984. Model uvádí, že zájmy stakeholderů v synergii s působením situačních faktorů jednak uvnitř orgnaizace, ale i mimo ni, ovlivňují postupy a zásady v řízení lidských zdrojů. Zároveň dochází k výsledkům, které tvoří i dlouhodobé důsledky;
- Evropský model: tento model se snaží adaptovat na evropské podmínky spočívající v rozlišnostech jako je kultura, legislativa, síla odborů či úloze jednotlivých států;

Amstrong (2015, s. 53) doplňuje:

- 5-P model: kdy 5 prvků určuje fungování řízení lidských zdrojů, a to na základě pojetí lidských zdrojů, politiky lidských zdrojů, programů lidských zdrojů, praxe lidských zdrojů a procesů lidských zdrojů;
- „Tvrdý“ a „měkký“ model: vyplývá z tvrdých a měkkých kompetencí, tedy z racionálního přístupu a přístupu ovlivněného lidskými vztahy, komunikací, stimulací a vedením.

2.1.2 Nástroje personální managementu

Pro dosažení účelu personální managementu je třeba využít nástrojů, které slouží k takovému naplnění cílů v organizaci. Graf č. 1 zobrazuje jednotlivé nástroje personální managementu dle Mužíka, J., Krpálka, P. (2017, s. 124).

Graf č. 1 Nástroje personálního managementu



Zdroj: Mužík, J., Krpálek, P. (2017, s. 124), vlastní zpracování

Graf č. 1 zobrazuje hlavní cíle personálního managementu, kterých má být pomocí nástrojů dosaženo. Těmito cíli jsou pracovní výkon zaměstnance, který by měl být optimální vzhledem k jeho vykonávané práci v organizaci a současně s tím zabezpečení dostatečnou motivací k výkonu práce zaměstnance a jeho setrvání v podniku.

Mužík, J., Krpálek, P. (2017, s. 125) definují tyto nástroje následovně:

- Strategie řízení lidských zdrojů: s ohledem na definici strategie řízení lidských zdrojů je tedy primárním zájmem organizace naplnit její vize, kterých má být dosaženo prostřednictvím spojení všech zdrojů podniku, jako jsou například finance nebo technická oblast. Cílem je vytvořit konkurenční výhodu společnosti na daném trhu právě prostřednictvím správného propojení vizí napříč všemi odvětvími v podniku;
- Vytváření a analýza pracovních míst: základní proces pro správné fungování celého podniku, kdy je v prvotní fázi třeba analyzovat potřeby podniku a komparovat je

s aktuálními pracovními pozicemi. Z této analýzy následně personalisté vygenerují chybějící články v pracovním procesu, na základě nichž, pak vytvoří pracovní místa;

- Personální plánování: hlavním cílem je zabezpečit dostatečné množství pracovní síly v požadované kvalitě tak, aby bylo možné naplnit strategie podniku. Personální plánování je velmi důležité pro analýzu nedostatku zaměstnanců na jednotlivých odděleních organizace a pro analýzu kompetencí zaměstnance;
- Získávání, výběr, přijímání a adaptace pracovníků: tento nástroj navazuje na personální plánování, tedy doplnění deficitu pracovních míst zaměstnanci s požadovanými znalostmi a schopnostmi. Proces výběru vychází z interních potřeb organizace a v personální praxi je aplikováno mnoho metod výběru takového zaměstnance. Samotný proces adaptace je taktéž důležitou součástí správné personální praxe;
- Hodnocení zaměstnanců: k efektivnímu zjištění kvality zaměstnance slouží proces hodnocení zaměstnanců. Systému hodnocení zaměstnanců se věnuje mnoho odborných literatur a metod kdy jsou stanovovány kritéria pro hodnotitelný výstup. Mezi nejčastější kritéria hodnocení patří „*kvalita práce, množství práce a pracovní jednání a chování*“;
- Pracovní cyklus zaměstnance: pracovní cyklem zaměstnance se rozumí jeho pohyb v rámci organizace a to povyšováním, propouštěním či přemísťováním na jinou vhodnější pracovní pozici. Vždy je třeba dbát respekt na kariérní, profesní a sociální potřeby jedince;
- Odměňování: každý zaměstnanec musí být za svou práci adekvátním způsobem odměněn, přičemž základní odměňování se děje v rámci právního řádu České republiky formou mzdy, kterou zaměstnanec za svou vykonanou práci na základě pracovní smlouvy obdrží. S tím pak souvisí i další formy jakou osobní ohodnocení nebo benefity zaměstnanců;
- Vzdělávání v rámci organizace: nástrojem pro zajištění hodnoty lidského kapitálu, který tvoří 60 % skutečné hodnoty firmy je právě vzdělávání. Prostřednictvím intelektuálního a dovednostního rozvoje zaměstnanců podnik rozvíjí svůj potenciál na konkurenčním poli;
- Pracovní vztahy a péče o zaměstnance: sociální hygiena je jednou z důležitých faktorů, který ovlivňuje pracovní výkonnost zaměstnanců. Úkolem personálních manažerů je dostatečně zajistit bezpečnost a ochranu při práci, benefity pro zaměstnance, stravovací služby či další aktivity, které mají pozitivní vliv na myšlení a motivaci jednotlivce. Stejně tak je třeba klást důraz na péči o vztahy zaměstnanců na pracovištích a předcházet tak konfliktům nebo naopak řešit jejich důsledky s co nejmenším zatížením pro organizaci;
- Personální informační systémy: současná technologická vyspělost lidstva nabízí velká množství informačních systémů, které napomáhají vedení personální agendy tak, aby bylo dosaženo požadovaných strategií organizace. V současné době personalisté využívají informačních systémů pro účely zaznamenání docházky, dovolených, vedení personálních spisů, pro mzdové podklady a jiné.

Tyto nástroje využívají personalisté ke své činnosti. Zároveň jsou však v organizaci vždy linioví manažeři, tedy manažeři na nejnižších úrovních vedení, kteří přímo odpovídají za vedení svých přímo podřízených zaměstnanců, jak uvádí Palíšková, M., Legnerová, K., Stříteský, M. (2021, s. 10).

Palíšková, Legnerová, Stříteský (2021, s. 11) odkazují na výzkum zabývající se důležitostí liniových manažerů v personalistice a vzpomínají studii z roku 2015, kterou přinesla společnost

Oracle. Vzorkem jim bylo 1511 zaměstnanců z různých podniků nacházejících se v Evropě. Výsledky přinesly zajímavé skutečnosti:

- „42 % zaměstnanců uvedlo, že největší vliv na jejich spokojenost v práci mají jejich kolegové“
- 21 % zaměstnanců označilo své liniové manažery za ty, kteří nejvíce ovlivňují jejich pracovní spokojenost
- „7 % zaměstnanců uvedlo šéfy obchodních jednotek“
- pouze 3 % z dotazovaných označilo oddělení lidských zdrojů právě za to, které jim v zaměstnání přináší spokojenost.

Z této studie tedy vyplývá, že pokud jde o motivaci zaměstnance k lepšímu výkonu pramenícího z jeho spokojenosti v zaměstnání, klíčovými jsou právě linioví manažeři. Jejich činnost by však měla probíhat ve spolupráci s personalisty, kteří se specializují na zacházení s nástroji v personálním managementu.

Palíšková, M., Legnerová, K., Stříteský, M. (2021, s. 12) zmiňují: jestliže má vedení organizace zájem na rozvoji personálního řízení ve své společnosti, zpravidla vytvoří v organizaci samostatný personální útvar, který se bude snažit naplňovat cíle a vize strategie společnosti. Armstrong (2015, s. 81) vytvořil grafické znázornění systému řízení lidských zdrojů v organizaci, které zobrazuje vztahy mezi strategií, politikou a postupy řízení lidských zdrojů spojením filozofie a základních principů jenž řízení lidských zdrojů používá. Zároveň zmiňuje tzv. Třísložkový model poskytování personálních služeb, který zahrnuje organizační složky, jimž jsou Centrum excelence, Strategický business partnera, Centrum sdílených služeb.

2.1.3 Role personálního manažera a personálních útvarů

Personální útvary mají dle Armstronga (2014, s. 81) za úkol zabývat se všemi oblastmi týkajícími se lidských zdrojů ve firmě. Jedná se zejména o získávání zaměstnanců, péče o zaměstnance, vzdělávání zaměstnanců, benefity a odměňování. Zabývají se tedy celým pracovním cyklem zaměstnance v podniku. Jejich orientace je zaměřena na pracovní prostředí a úkolem je zabezpečit spokojenost pracovníků. Palíšková, Legnerová, Stříteský (2021, s. 20) konstatují, že úloha personálních útvarů se v posledních letech mění a personalisté se začínají více zapojovat do strategických plánování organizací.


Existuje mnoho způsobů fungování personálních útvarů a nelze konstatovat, že existují typické modely, nicméně Armstrong (2014, s. 83) uvádí jeden typ a tím je tzv. Třísložkový model. Podle Třísložkového modelu by se měl personální útvar skládat ze tří částí, kterými jsou:

- Centrum excelence – tento útvar by měl poskytovat pomoc při otázkách týkajících se strategického řízení lidských zdrojů;
- Strategický business partner – může se jednat o útvar nebo konkrétní osoby, které jsou pracovníčně zařazeny do jednotlivých organizačních jednotek, kdy jejich cílem je napomáhání liniovým manažerům k dosažení strategických cílů podniku;
- Centrum sdílených služeb – je centrem, kde je soustředěna veškerá administrativní činnost spojená s lidskými zdroji. Toto centrum spravuje personální evidenci, sledování docházky, zpracování mezd a jiné.


V praxi však tento model není příliš funkční, neboť jak uvádí Armstrong (2014, s. 84) ve své knize, podle výzkumů pro mnohá vedení firem se tento model jeví jako komplikovaný a nepřehledný.

Barták (2023, s. 137) rozvíjí myšlenku potřebných vlastností personálního manažera a jeho role v organizaci. Personální manažer by měl disponovat znalostmi v oblasti podnikání společnosti, ve které je zaměstnán, motivací sdílet firemní kulturu, vize, strategické cíle a přispívat ke snaze dosáhnout konkurenceschopnosti organizace. Dle Šikýře (2016, s. 35) mají personální manažeři vykonávat následující úkoly pomocí nástrojů uvedených v kapitole 2.1.2:

- Tvorba a analýza pracovních míst – jejich úkolem je spolupráce na přípravě a specifikaci pracovních míst;
- Plánování lidských zdrojů – v rámci plánování mají za úkol dbát sledování pokrytí potřeby zaměstnanců v organizaci;
- Obsazování volných pracovních míst – personalisté mají za úkol vést přehled o nedostatku zaměstnanců na jednotlivých odděleních firmy, vytváří podklady pro výběr zaměstnanců, v některých případech se i podílí na rozhodování o výběru vhodného uchazeče;

 systematizace pracovních míst v podniku

- Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců – na tomto úkolu spolupracují s ostatními manažery, kdy se podílí na hodnocení zaměstnanců, respektive na zpracování výsledků takového hodnocení a zajišťují proces rozvoje zaměstnanců;
- Odměňování zaměstnanců – personální manažeři se podílejí na tvorbě ohodnocení na základě složitosti práce a snaží se zajistit vnitřní předpisy upravující odměňování zaměstnanců;
- Vzdělávání zaměstnanců – personální manažeři tvoří vzdělávací plán zaměstnanců a vyhodnocují efektivitu zvoleného vzdělávání;
- Péče o zaměstnance – personalisté by se měli zaměřovat také na vytvoření příjemného pracovního prostředí a prostředků motivace zaměstnanců.

 systém péče o zaměstnance

- Využívání personálního informačního systému – úkolem personálních manažerů je zároveň využívat tento nástroj moderní technologie, který napomáhá větší přehlednosti.

Barták (2023, s. 137) uvádí, že v dnešní moderní době získává silnější postavení v podniku spíše než dobrý personální manažer tzv. lídr, tedy vůdčí osobnost, přičemž Mühlfeit, Costi (2017, s. 15) konstatují, že dle studií „*spokojení a šťastní zaměstnanci mají přímý vliv na zisk firem*“ a právě správní lídři mají využít silných stránek zaměstnanců a vést tak celou společnost k úspěchu.

S ohledem na výše uvedené je však třeba také zmínit vliv mezinárodního managementu lidských zdrojů. Jak uvádí Carbery, R., Cross, CH. (2019, s. 254) jedná se o poměrně novou oblast, která je vyžádána globalizací a rychle se měnícím světem. Úkolem personálního managementu s nadnárodním prvkem jsou nákup, alokace a využití. Lze sem zařadit zajištění zaměstnanců, řízení výkonnosti, řízení odměn, školení a rozvojová síť, pracovněprávní vztahy. V souvislosti s touto internacionalizací je pak dle Carbery, R., Crosse, CH. (2019, s. 254) možné rozdělit zainteresované země do tří kategorií:

- hostitelská země: kde se nachází zahraniční dceřiná společnost nadnárodní společnosti;

- domovská země (nebo země původu): odkud nadnárodní společnost pochází nebo kde má sídlo;
- třetí země: může být zdrojem práce, financí a dalších vstupů.

V poslední řadě je třeba tak zmínit tři kategorie zaměstnanců, které existují v nadnárodních společnostech:

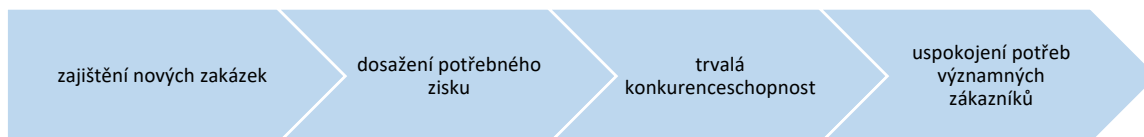
- státní příslušníci hostitelské země;
- státní příslušníci mateřské země;
- státní příslušníci třetích zemí.

S ohledem na fakt, že i Česká republika je součástí Evropské unie jejímž principem je mimo jiné volný pohyb pracovních sil, je třeba, aby se i tuzemští personalisté zabývali mezinárodním prvkem v podobě zahraničních zaměstnanců na českém území, což dokazuje například i struktura národností u pracovníků ve stavebnictví.

2.1.4 Personální management ve stavebnictví

Jedná se o specifickou oblast personálního managementu jejímž cílem je dle Bušiny (2014, s. 139) zabezpečení personální práce. Dále uvádí, že „kritickým faktorem úspěchu jsou zaměstnanci“ neboť stavebnictví je specifické tím, že právě prostřednictvím zaměstnanců je stavební společnost schopna dosáhnout následujících cílů (viz Graf č. 2):

Graf č. 2 Cíle stavební společnosti



Zdroj: Bušina (2014, s. 138), vlastní zpracování

Specifičnost stavebnictví je pak v rozmanitých podmínkách, které se velmi často mění. Bušina (2014, s. 139) zmiňuje několik z nich, kterými jsou:

- Stavební práce jsou sezónní a v souvislosti s tím dopadá na pracovní výkon i vliv počasí. V případě špatných meteorologických podmínek musejí být stavební práce zastaveny a dochází tak k poklesu výkonu. Příkladem může být příliš velký mráz, při kterém nelze betonovat, velký vítr, kdy není možné realizovat práci pomocí jeřábů apod.;
- S vzestupem technologií dochází i ke změnám v požadavcích na odborně – technickou způsobilost jednotlivých prací. Je velmi složité nalézt odborně způsobilou obsluhu stavebních strojů či automatizovaného řízení. Nové technologie materiálů či systémů taktéž vyžadují odbornou způsobilost pro zacházení s nimi;

- Dalším faktorem jsou ztížené pracovní podmínky, které limitují zájem mnoha zaměstnanců, neboť z nich pro ně vyplývá určité riziko. Jedná se například o práci ve výškách, nebezpečné práce s odpady či jinými látkami, podzemní práce a jiné;
- Výrobní stavební náročnost se zvyšuje a dochází tak k potřebě zvyšování znalostí pracovníků;
- Výrobní cyklus stavebních prací je velmi proměnný, stejně tak jako jeho lokalita a často je zaměstnanec nucen přesouvat se na jiná místa výkonu práce. Stavební společnosti tedy potřebují flexibilní a mobilní zaměstnance, kteří jsou ochotni se přesouvat.

Bušina (2014, s. 140) zdůrazňuje, že právě všechny tyto výše uvedené faktory přispívají k různým přístupům ze strany zaměstnavatelů k vytváření personálních oddělení. Menší stavební společnosti často disponují pouze personálními manažery jako jednotlivci v podniku, případně tuto pozici vykonává sám ředitel či vlastník firmy. Velké stavební společnosti naopak zpravidla zřizují personální oddělení, která jsou odpovědná za realizaci strategických cílů a vizí společnosti.

Bušina (2014, s. 141) poukazuje, že velké stavební společnosti na území České republiky, které jsou zároveň členy velkých nadnárodních koncernů se snaží o maximalizaci obrátu a nikoliv primárně o zisk jako malé stavební společnosti, které jsou závislé na veřejných zakázkách a zakázkách od soukromých zadavatelů. Tyto velké nadnárodní společnosti jsou tedy z pohledu personálního managementu velmi různorodé, neboť ve svém portfoliu drží i doprovodné činnosti, jakými jsou například pronájem realit, betonárna, zpracování kamene a další. Níže je uveden přehled počtu zaměstnanců u největších nadnárodních stavebních společností působících na území České republiky (viz Tabulka č. 1).

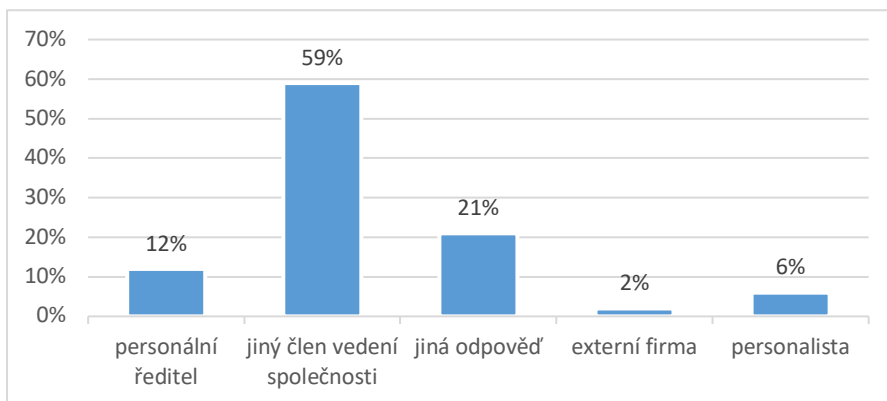
Tabulka č. 1 Přehled počtu zaměstnanců u velkých nadnárodních stavebních společností na území České republiky k 31. 1. 2022

Název společnosti	Počet zaměstnanců
STRABAG, a.s.	2415
EUROVIA CS, a.s.	1834
Metrostav, a.s.	6134
Skanska, a.s.	2123
PORR, a.s.	1109
COLAS CS, a.s.	1023

Zdroj: výroční zprávy STRABAG, a.s., EUROVIA CS, a.s., Metrostav, a.s., Skanska, a.s., PORR, a.s., COLAS CS a.s.

Velikost firem podle počtu zaměstnanců stanovil Eurostat (2022) ve své zprávě, kdy za velký podnik je označována firma s více jak 250 zaměstnanci. Protipólem jsou pak malé podniky, jež zaměstnávají od 1 do 49 zaměstnanců. Malé podniky se tak spíše specializují na konkrétní činnosti, s nimiž se mohou na trhu práce více odlišit. Bušina (2014, s. 148) se v rámci svého výzkumu zaměřil také na dotazníkové šetření malých, středních a velkých společností a zkoumal, kdo ve firmách zajišťuje personální agendu. Výsledky tohoto šetření opět odpovídají velikosti podniku (viz Graf č. 3, Graf č. 4 a Graf č. 5).

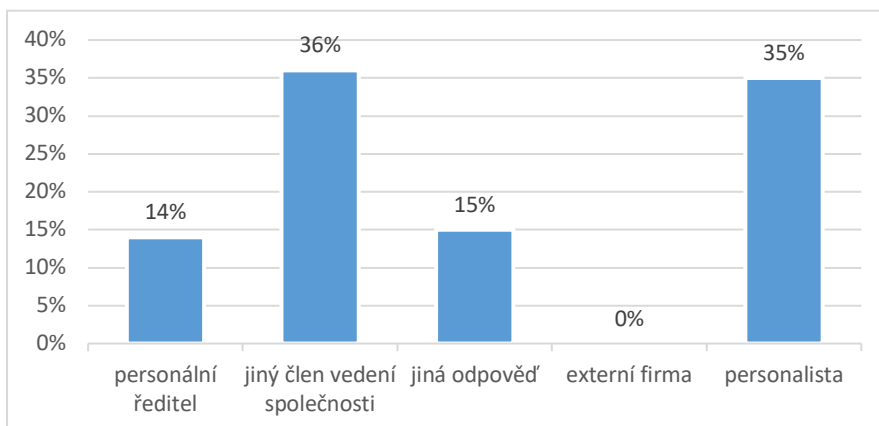
Graf č. 3 Analýza zajištění personální činnosti u malých stavebních společností



Zdroj: Bušina (2014, s. 148), vlastní zpracování

Graf č. 4 potvrzuje fakt, že malé stavební podniky neinvestují do personalistů, ale v 59 % tuto agendu zpracovává člen vedení společnosti. Personalistu či externí firmu naopak využívají nejméně.

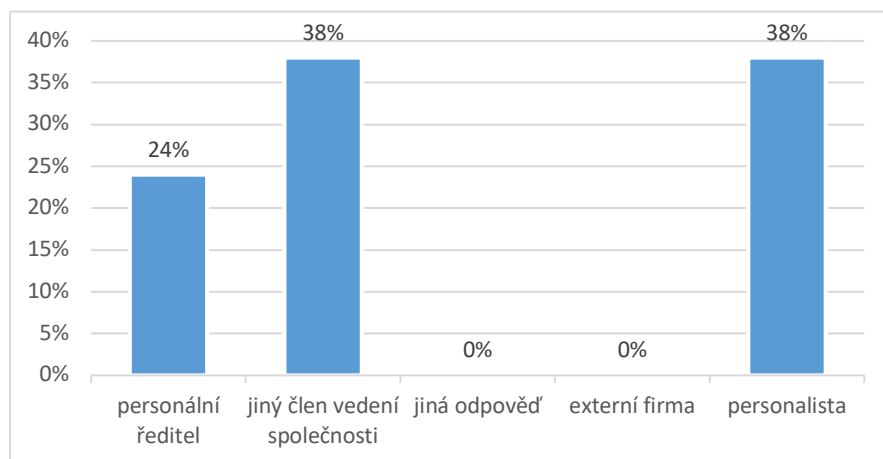
Graf č. 4 Analýza zajištění personální činnosti u středních stavebních společností



Zdroj: Bušina (2014, s. 149), vlastní zpracování

Střední podniky naopak již mění svoje preference a personální agendu tam zpravidla zajišťuje buď jiný člen společnosti a nebo personalista. Střední podniky nevyužívají k personálním činnostem externí firmy.

Graf č. 5 Analýza zajištění personální činnosti u velkých stavebních společností



Zdroj: Bušina (2014, s. 151), vlastní zpracování

Graf č. 5 znázorňuje stejnou tendenci jako v případě Grafu 5, tedy fakt, že velké podniky z 38 % svěřují personální úlohy personalistům, jiným členům vedení a v 24 % případech personálnímu řediteli. Externí firmy pro tyto účely firmy nevyužívají.

Bušina (2014, s. 155) ve své publikaci rozvádí problematiku přístupu stavebních společností k vedení personální agendy, kdy se empirickým výzkumem zaměřil zpracování postupu personální agendy, přičemž výsledky této analýzy se odvíjí opět od velikosti firem (viz Tabulka č. 2).

Tabulka č. 2 Analýza zpracovaného vedení personální agendy u malých, středních a velkých stavebních podniků

Odpověď	Malý podnik	Střední podnik	Velký podnik
ANO	49%	71%	94%
NE	51%	29%	6%

Zdroj: Bušina (2014, s. 155), vlastní zpracování

Z výše uvedených výsledků je čitelné, že velké podniky jednoznačně věnují pozornost zpracování postupu personální agendy, což je velmi praktické s ohledem na velké množství zaměstnanců. 71 % dotazovaných středně velkých stavebních společností má taktéž vytvořen proces vedení personální agendy. Dotazované malé podniky z 49 % mají zpracovaný proces vedení personální agendy. Vzhledem k malému počtu zaměstnanců se tento jev dá očekávat.

2.1.4.1 Koncepce řízení personálního managementu ve stavebnictví

Přístupů k personálnímu managementu je několik, přičemž Bušina (2014, s. 185) uvádí následující:

- Pragmaticko – instrumentální přístup: cílem je analýza práce, controlling a plánování při realizaci firemních cílů s použitím manažerských a ekonomických nástrojů;
- Behaviorální přístup: cílem je motivace a teorie řízení, kdy pro dosažení těchto cílů jsou využívány empirické výzkumy chování zaměstnance a jeho psychologické aspekty;
- Politický přístup: tento přístup se zabývá politikou uvnitř podniku, kdy cílem je snaha o dosažení vztahového souladu mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, a to prostřednictvím nastavení nejlépe vyhovujících pracovních podmínek;
- Personálně-ekonomický přístup: cílem je opět nastavení optimálních pracovních podmínek pro dosažení co nejvyššího pracovního výkonu, avšak v rámci tohoto přístupu se využívá modelů z moderní mikroekonomie;
- Lineárně-direktivní přístup: model při němž se předpokládá, že zaměstnanec je přirovnán ke stroji, který reaguje „na určité řídicí impulzy způsobem, který lze předem předvídat a funguje pouze, pokud je mu dodávána energie“ (v tomto případě je energií metaforicky myšlen podnět);
- Systémově teoreticky-konstruktivistický přístup: tento model se domnívá, že zaměstnanec není možné zásadně ovlivnit příkazy ze svého okolí a management jej využívá jako objekt řízení a nástrojů.

Veškeré tyto modely však v praxi nefungují absolutně, často dochází k jejich vzájemnému propojení.

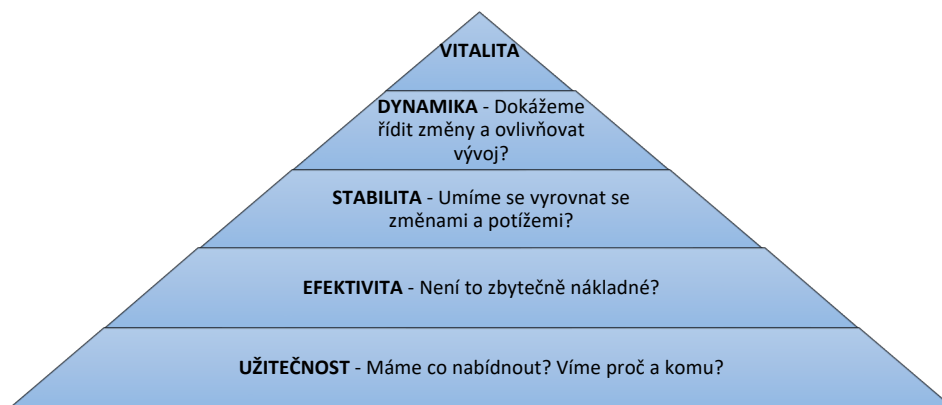
2.2 Strategické postupy řízení podniku

Pojem strategického managementu není jednoznačně definován, avšak Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek (2020, s. 26) jej ve své knize definují jako „*soubor instrukcí, rozhodnutí a činností, které jsou pro firmu nezbytné pro dosažení strategické konkurenční výhody a k zabezpečení nadprůměrných výnosů*“.

Význam strategického managementu lidských zdrojů spočívá dle Urbancové, H., Vrabcové, P. (2023, s.99) v plánování a tvorbě systémů pro personální práci, kdy tento systém je zakládán na strategii zaměstnávání osob a na strategii lidských zdrojů. Zejména však musí být pohlíženo na zaměstnance jako na „*strategický zdroj pro dosažení konkurenční výhody*“. Jak dále uvádí Urbancová, H., Vrabcová, P. (2023, s.100) malé firmy většinou nedisponují strategií řízení lidských zdrojů a jejich fungování v této oblasti je spíše „*nahodilé*“. Naopak velké podniky určují tyto strategie a zanáší je většinou do svých interních dokumentů.

Plamínek (2018, s. 18) ve své publikaci uvádí, že základem pro každou organizaci je vitalita, tedy zdraví, jehož předpokladem je dosažení úspěchu. Proces vitality pak znázorňuje ve své Pyramidě vitality následovně (viz Obrázek 1).

Obrázek č. 1 Pyramida vitality

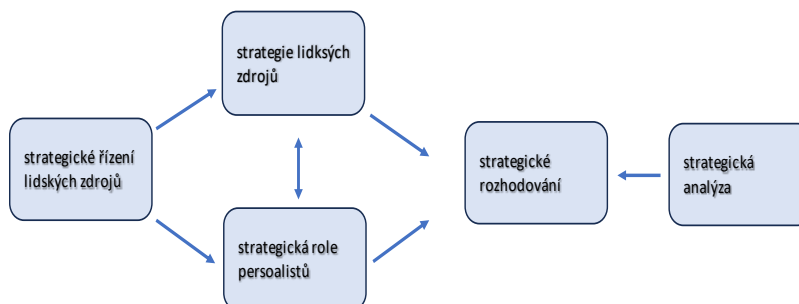


Zdroj: Plamínek (2018, s. 19), zpracování vlastní

Plamínek (2018, s. 18) znázorněním tohoto procesu v pyramidě poukazuje na proces, který má na základě zodpovězení otázek vést k úspěchu organizace. Na počátku je třeba si stanovit otázku, zda má podnik trhu co nabídnout a zda tento produkt může nalézt své odběratele. Pokud si vedení odpoví na tuto otázku kladně, pak je třeba zvážit, zda bude vytvoření takového produktu efektivní a zhodnotit související náklady. V případě, že se z ekonomického hlediska vyplatí produkt poskytovat, pak je nezbytné, aby společnost analyzovala stabilitu prostředí a odpověděla si na otázku, jestli je schopna vyrovnat se změnami či potížemi, které mohou během produkce nastat. V případě, že je schopna firma dynamicky fungovat a dokáže zvládnout a ovlivňovat vývoj všech změn, má potenciál stát se vitální, tedy úspěšnou na trhu.

Armstrong (2014, s. 61) znázorňuje model strategického řízení lidských zdrojů jež znázorňuje takto (viz Graf č. 6):

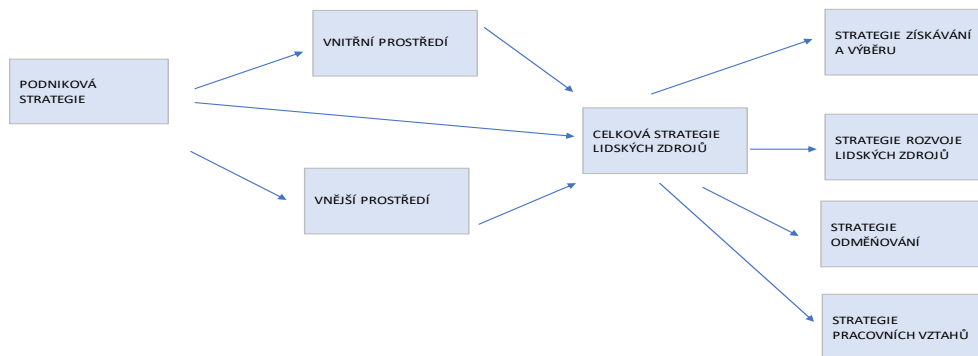
Graf č. 6 Strategické řízení lidských zdrojů dle Armstronga



Zdroj: Armstrong (2014, s. 61), zpracování vlastní

Samotnou strategii lidských zdrojů pak znázornil Barták (2023, s. 14) graficky (viz Graf č. 7) přičemž uvedl, že „strategie řízení lidských zdrojů udává směr, jakým se má řízení lidských zdrojů ubírat“:

Graf č. 7 Strategie řízení lidských zdrojů



Zdroj: Barták (2023, s. 14), vlastní zpracování

Současný trend strategického managementu v České republice zkoumají ve své publikaci Urbancová, Vrabcová (2023, s. 238) kdy upozorňují, že v rámci nastavení strategického řízení nejsou adekvátně uvedeny dopady vnitřních a vnějších proměnných, které hrají významnou roli při nastavování pravidel strategického řízení. Dále zdůraňují, že v České republice není kladen důraz na využívání age managementu a organizace jej neumějí aplikovat, přičemž právě zaměstnanci vyšších věkových kategorií disponují potřebnou kvalifikací či znalostmi.

2.2.1 Druhy strategií řízení lidských zdrojů

Armstrong (2014, s. 71) dělí strategie lidských zdrojů na obecné a specifické.

- Obecné: jedná se o se o celkový systém postupů, které mají zlepšovat výkon společnosti. Řízení lze rozdělit podle zaměření na:
 - Vysoký výkon: řízení se orientuje na velmi výkonnou práci v oblastech produktivity, kvality, úrovni služeb zákazníkům a také oblasti zisku;
 - Vysokou míru oddanosti: principem je přístup samotného zaměstnance, jehož výkon závisí nikoliv na vnějších vlivech, ale na motivaci, která je podpořena dobrými vztahy uvnitř organizace;
 - Vysokou míru zapojení: pokud zaměstnanec cítí, že se sám osobně podílí na úspěchu firmy, pak je jeho angažovanost mnohem vyšší.
- Specifické (zaměřené na konkrétní specifika organizace):
 - Řízení lidského kapitálu: jedná se o rozvoj lidských zdrojů v organizaci, jeho plánování a analyzování;
 - Řízení znalostí: principem je zlepšování znalostí a dovedností zaměstnanců v podniku;
 - Společenská odpovědnost: v posledních letech organizace dávají větší důraz právě na společenskou odpovědnost, tedy odpovědnost vůči veškeré prostředí organizace;
 - Angažovanost: snaha o identifikaci zaměstnanců s vizemi společnosti a tím dosahování větší motivace;
 - Rozvoj organizace: tvorba a realizace programů pro dosažení úspěchů organizace;
 - Zabezpečování lidských zdrojů: snaha o získání a udržení kvalitních zaměstnanců;

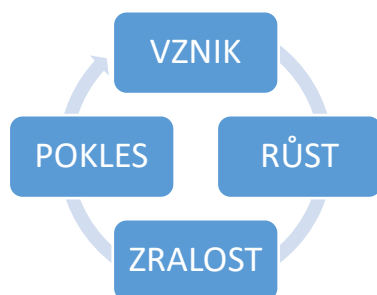
- Řízení talentů: získávání talentovaných jedinců společnosti;
- Vzdělávání a rozvoj: jedná se o nastavování procesů pro intelektuální a dovednostní rozvoj zaměstnanců;
- Odměňování: vymezení oblasti odměňování v dlouhodobém pojetí s cílem podpory podnikatelských cílů a vizí;
- Zaměstnanecké vztahy: formulace vzájemných vztajů mezi zaměstnanci a odborovými organizacemi;
- Spokojenost zaměstnanců: tvorba příjemného a bezpečného pracovního prostředí vedoucího ke spokojenosti pracovníků.

2.2.2 Přístupy strategického zabezpečování lidských zdrojů

Vzhledem k dlouhodobému zkoumání strategického přístupu mnoha firem k řízení, bylo vytvořeno dle Armstronga (2014, s. 66) několik přístupů, kterými jsou:

- Přístup nejlepší praxe: při tomto přístupu se vychází z premise, že existuje mnoho univerzálních postupů, které lze vždy použít, jedná se zejména o „jistotu zaměstnání, selektivní výběr, autonomní týmy, výkonové odměňování, soustavné vzdělávání, rovné pracovní příležitosti, sdílení informací“. Kritici argumentují, že stanovení nejlepší praxe může být velmi subjektivní, a tak by tento přístup měl sloužit spíše jako pomoc při hledání správných postupů řízení lidských zdrojů;
- Přístup nejlepšího přizpůsobení: v rámci tohoto přístupu dochází k přesvědčení, že právě řízení lidských zdrojů má být v naprostém souladu se strategií firmy. V rámci tohoto přístupu byly definovány další modely:
 - Model životního cyklu: tento model se zabývá čtyřmi etapami cyklu produktu, a to vznikem, růstem, zralostí a poklesem, je znázorněn v Grafu č. 8;

Graf č. 8 Životní cyklus produktu



Zdroj: Armstrong (2014, s. 67), vlastní zpracování

- Model konkurenční strategie: tento model vychází z cíle dosáhnout konkurenční výhody prostřednictvím tří strategií a to:
 - Inovací – účelem snaha o jedinečnost;
 - Kvalitou – snaha o vysoce kvalitní produkty;
 - Náklady – snaha o nejnižší náklady produkce.
- Model strategické konfigurace – tato teorie vychází z předpokladu, že organizace nastaví svůj proces podle ideálního modelu. V tomto případě byly vytvořeny 4 typy společností, které jsou považovány za ideální (viz Graf č. 9):

Graf č. 9 Typy ideálních společností



Zdrpj: Armstrong (2014. s. 67), vlastní zpracování

Organizace, která lze charakterizovat jako hledač, funguje ve velmi nepředvídatelném prostředí, je často velmi málo formalizovaná a existuje zde velmi málo úrovní řízení. Organizace obránce existuje naopak v klidnějším prostředí a dlouhodobé plánování jí není cizí. Dochází v ní ke snaze o centralizaci a vyšší míru specializace. Analyzátor je organizace, která kombinuje prvky obou předchozích typů. Dokáže reagovat rychle na neustále vyžadované změny, avšak sama tato organizace je nevyhledává. U organizace typu reaktor lze polemizovat o pojmu ideální typ organizace, nicméně tento typ funguje v nestabilním prostředí bez jakékoli centralizace nebo bez dlouhodobého plánování na principu strategií.

Proces nejlepšího přizpůsobení však naráží na staticnost a špatnou reakci na změny;

- Přístup vytváření souborů a postupů: principem tohoto přístupu je tvorba souhrnných strategických metod a procesů v souladu se strategií organizace. Neexistuje však důkaz o tom, že některé soubory a postupy jsou lepší než jiné a často je velmi složité o tvorbě takových postupů přesvědčit management firmy. Cíl je však jeden, a to snaha o soulad.

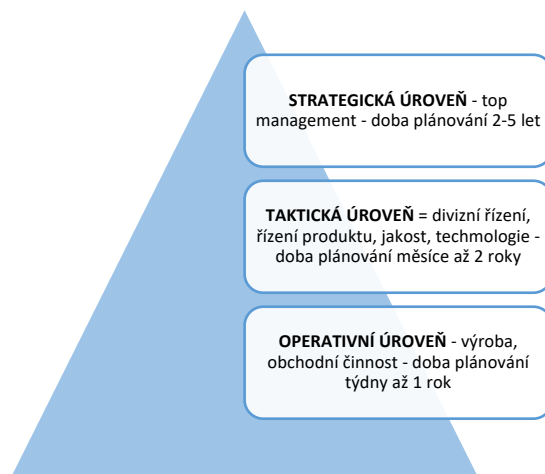
Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek (2020, s. 26) naopak dělí směry rozvoje strategického managementu na přístup:

- Procesní: tento směr klade důraz na procesy plánování, organizování a výběru pracovníků včetně jejich následného rozmístování;
- Psychologicko - sociální: u této teorie je důležité využití motivace a stimulace pracovníků;
- Systémový: principem je fungování dílčích procesů v integrovaném celku;
- Kvantitativní: v tomto přístupu management organizace využívá matematických modelů a algoritmů;
- Empirický: v tomto směru se využívá předešlých zkušeností úspěšných firem a teoretických znalostí jednotlivých škol managementu.

2.2.3 Úrovně strategií

Jednotlivé úrovně řízení strategií rozdělili Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek (2020, s. 36) do tří úrovní podle času a hierarchie. Tyto úrovně znázornili v obrázku následovně (viz Obrázek č. 2):

Obrázek č. 2 Pyramida úrovní řízení a typy managementu



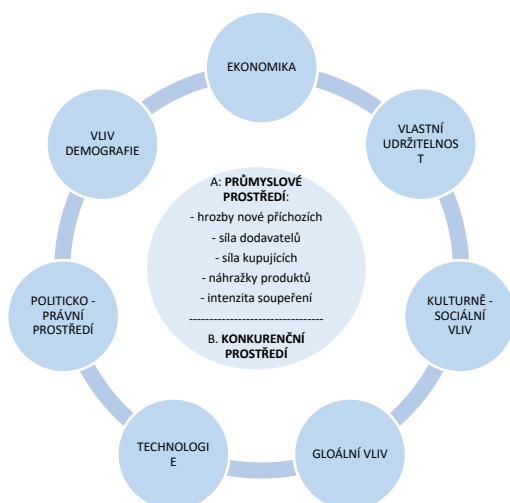
Zdroj: Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek (2020, s. 37), vlastní zpracování

Strategická úroveň je zaměřena na dlouhodobé plánování, kterým se zabývá zejména vedení organizace. Taktická úroveň se zabývá střednědobým plánováním, jež přísluší zpravidla sekcím zabývajícím se zajišťováním cílů společnosti. Operativní úroveň se věnuje provozním činnostem a plánování v krátkém období týdnů až jednoho roku. Jedná se zároveň o tři dimenze celopodnikové strategie, které dle Fotra, Vacíka, Součka, Špačka, Hájka (2020, s. 39) vyjadřuje „základní podnikatelská rozhodnutí, která jsou platná pro celou organizaci“.

2.2.4 Tvorba organizační struktury v souladu se strategií organizace

Se strategií podniku a se strategickým řízením lidských zdrojů je úzce spjata i tvorba organizační struktury organizace. Daft (2022, s. 50) uvádí, že právě cíle a vize organizace určují podobu organizační struktury. Primárním účelem vedení společnosti je stanovení cílů, strategií a jejich podoba s úmyslem je implementovat do organizace a nastavit tak prostředí firmy. Management tak většinou využívá tzv. SWOT analýzy (z anglického jazyka: Strengths, Weakness, Opportunities, Threats), tedy stanovení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Informace o příležitostech a hrozbách jsou zpravidla získávány od zákazníků, z vládních prohlášení, dodavatelů, bank apod. Data k silným a slabým stránkám lze pak získat z průzkumů spokojenosti zaměstnanců, finančních výkazů či výkazů zisku a ztrát. Vnější prostředí ve své knize dále rozebírají Hitt, M. A., Duane I. R., Hoskisson, R. E. (2019, s. 39), kdy v grafickém znázornění vystihují veškeré vnější podmínky ovlivňující strategické rozhodnutí (viz Obrázek č. 3).

Obrázek č. 3 Vnější prostředí organizace

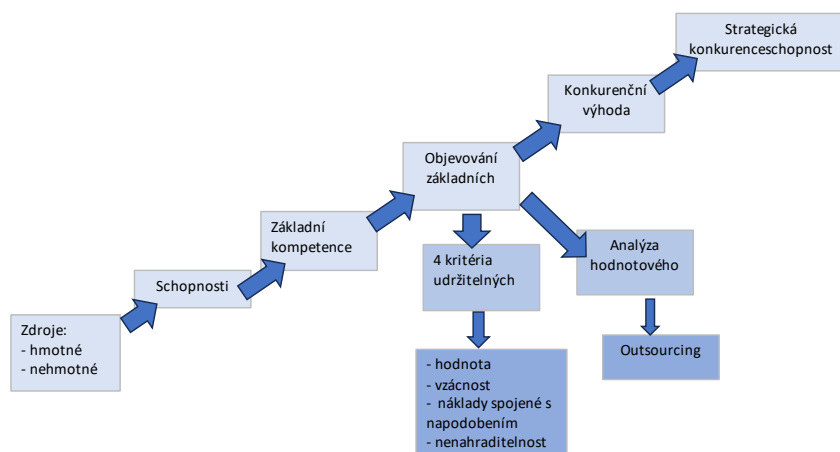


Zdroj: Hitt, M. A., Duane I. R., Hoskisson, R. E. (2019, s. 39), vlastní zpracování

Hitt, M. A., Duane I. R., Hoskisson, R. E. (2019, s. 40) toto vnější prostředí rozdělují na sedm segmentů, které ovlivňují organizaci napřímo, přičemž vliv demografie ovlivňuje věková struktura, velikost populace, etnický mix, rozdělení příjmů a geografické rozdělení. Ekonomický segment je ovlivňován inflacemi, úrokovými sazbami, obchodními deficity nebo přebytky, rozpočtovými schodky, mírou osobních a obchodních úspor a hrubým národním produktem. Politicko – právní segment v sobě zahrnuje veškeré právní předpisy a politický přístup vlády v dané zemi. Rozložení pracovní síly, ženy v pracovním procesu, přístupy ke kvalitě pracovního života určují kulturně – sociální segment. Inovace a modernizace všech technologií a produktů charakterizují vliv technologického segmentu. Poslední dva sektory týkající se globálního vlivu a vlastní udržitelnosti, jsou spjaty se světovými změnami, jako jsou změny na světových trzích, kulturní rozdílnosti a v poslední době nejvíce skloňovaná ochrana životního prostředí a udržitelnost přírodních zdrojů. Všechny tyto faktory musí každá organizace zahrnout do svých strategických plánů.

Vedení společností však musí analyzovat nejen vnější prostředí, ale i vnitřní, tedy to, v čem spočívá síla podniku, a naopak analyzovat své slabiny. Vnitřní analýza se dle Hitta, M. A., Duane I. R., Hoskissona, R. E. (2019, s. 78) skládá z několika komponentů, které znázornili v následujícím Obrázku č. 4:

Obrázek č. 4 Komponenty interní analýzy podniku



Zdroj: Hitt, M. A., Duane I. R., Hoskisson, R. E. (2019, s. 78), zpracování vlastní

Obrázek 4 ilustruje vztah mezi zdroji, schopnostmi, základními kompetencemi a konkurenčními výhodami a ukazuje, jak může jejich integrované využití vést ke strategické konkurenceschopnosti. Firmy využívají zdroje ve své vnitřní organizaci k vytváření hodnoty pro zákazníky.

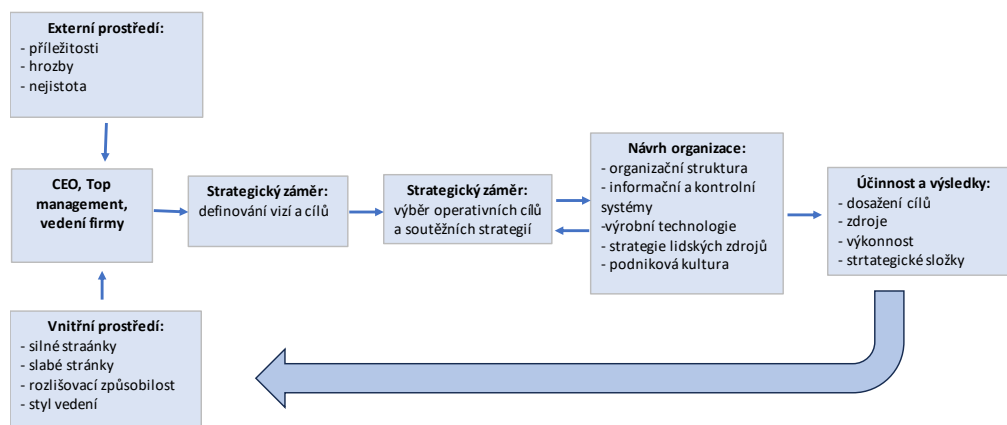
2.2.4.1 Organizační struktura

Hitt, M. A., Duane I. R., Hoskisson, R. E. (2019, s. 347) uvádí, že organizační struktura specifikuje vztahy, postupy, kontroly a pravomoci a rozhodovací procesy společnosti. Struktura firmy určuje a specifikuje rozhodnutí, která mají být učiněna, a práci, kterou má v důsledku těchto rozhodnutí dokončit každý v organizaci. Organizační rutiny slouží procesům, které se používají k dokončení práce vyžadované jednotlivými strategiemi. Vyvinout organizační strukturu, která účinně podporuje firemní strategii, je obtížné, zejména kvůli nejistotě (nebo nepředvídatelným změnám) vztahů příčin a následků v rychle se měnícím konkurenčním prostředí globální ekonomiky. Když jsou prvky struktury (např. výkazy, postupy) správně sladěny s jinými, organizační struktura zvyšuje pravděpodobnost, že firma bude fungovat způsobem, který jí umožní lépe porozumět náročným vztahům, se kterými se setkává, když soutěží se svými konkurenty. Pomocí firmě efektivně se vyrovnat s nejistotou prostředí je tedy důležitým příspěvkem organizační struktury firmy, která se snaží úspěšně implementovat svou strategii nebo strategii jako prostředek konkurenceschopnosti. Stabilita organizační struktury poskytuje kapacitu, kterou firma potřebuje k důslednému a předvídatelnému řízení svých každodenních pracovních procesů, zatímco strukturální flexibilita umožňuje firmě identifikovat příležitosti a poté alokovat zdroje, aby bylo možné uspět v budoucím podnikání.

Hitt, M. A., Duane I. R., Hoskisson, R. E. (2019, s. 349) dále doplňují, že strategie a struktura jsou ve vzájemném vztahu, a pokud jsou správně sladěny, výkon se zlepšuje. Jakmile však struktura stagnuje, může ovlivňovat současné strategické akce i volby budoucích strategií. Autoři dávají příklad nové organizační struktury, kterou zavedl řetězec restaurací McDonald's, jež má potenciál ovlivnit implementaci strategií, které jsou částečně zaměřeny na lepší identifikaci a uspokojení měnících se potřeb zákazníků. Bez ohledu na sílu vzájemných vztahů mezi strategií a strukturou by se ti, kdo si vybírají firemní strategii a strukturu, měli zavázat, že sladí každou strategii se strukturou, která poskytuje stabilitu potřebnou k využití současných konkurenčních výhod a také flexibilitu potřebnou k rozvoji.

Daft (2022, s. 51) ukazuje roli managementu při tvorbě organizační struktury a směru organizace na svém grafu (viz Obrázek č. 5).

Obrázek č. 5 Role managementu při tvorbě organizační struktury



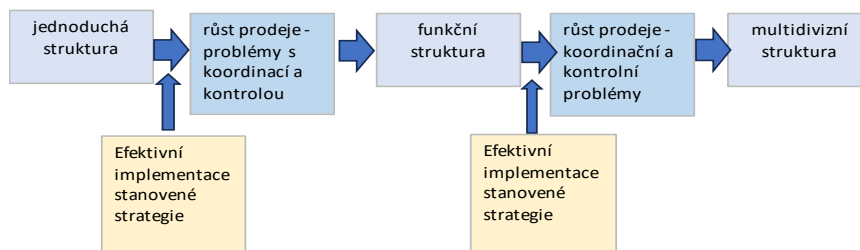
Zdroj: Daft (2022, s. 51), vlastní zpracování

Vedení společnosti primárně provede SWOT analýzu na základě které, pak stanoví strategický cíl a vize společnosti, tedy kam chce společnost směřovat. Následně jsou vybrány operativní cíle a soutěžní strategie. Po stanovení těchto základních hodnot se organizace dále vyvíjí, a to vytvořením organizační struktury, rozhodnutím o využití výrobních technologií a informačních systémů včetně kontrolních mechanismů. Top management dále nastaví strategii lidských zdrojů a hodnoty podnikové kultury. Zda byly veškeré procesy nastaveny správně, ověří následná praxe prostřednictvím výsledků jednotlivých strategií a posouzení výkonnosti.

2.2.4.2 Typy organizačních struktur

Podle Hitta, M. A., Duane I. R., Hoskissona, R. E. (2019, s. 350) si společnosti mohou vybrat mezi třemi typy organizačních struktur, a to mezi jednoduchou, funkční a multidivizní/víceoddílovou, přičemž úspěšné podniky se zpravidla posouvají postupně od jednoduché až k multidivizní. Grafické zobrazení představuje Obrázek č. 6.

Obrázek č. 6 Vliv strategických změn na typ organizační struktury

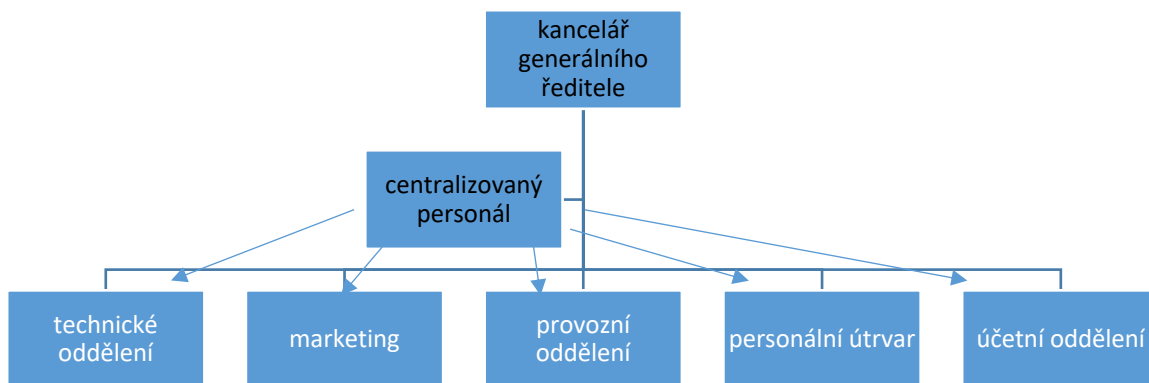


Zdroj: Hitt, M. A., Duane I. R., Hoskisson, R. E. (2019, s. 351), vlastní zpracování

Hitt, M. A., Duane I. R., Hoskisson, R. E. (2019, s. 350) tyto typy popisují následovně:

- Jednoduchá organizační struktura: veškerá hlavní rozhodnutí zde provádí majitel, který je zároveň top managerem společnosti. Znakem jsou méně formální vztahy, méně pravidel a vnitřních předpisů, omezený okruh specializace, a ne příliš sofistikovaný informační systém. Vlastní – top manažer zpravidla vykonává práci na denní bázi;
- Funkční organizační struktura: zpravidla se z generálního ředitele a omezeného počtu zaměstnanců společnosti s funkčními liniiovými manažery v dominantních organizačních oblastech, jako je výroba, účetnictví, marketing, strojírenství a lidské zdroje. Tato struktura umožňuje funkční specializaci a tím usnadňuje aktivní sdílení znalostí v každé funkční oblasti. Sdílení znalostí napomáhá určovat kariérní cesty i profesní rozvoj funkčních specialistů. Funkční orientace však může negativně ovlivnit komunikaci a koordinaci mezi těmi, kteří zastupují různé organizační pozice. Z tohoto důvodu musí generální ředitel ověřit, že rozhodnutí a jednání jednotlivých výše postavených zaměstnanců podporují celou firmu jako celek. Hitt, M. A., Duane I. R., Hoskisson, R. E. (2019, s. 353) uvádějí, že společnosti, které užívají funkční model zároveň implementují různé strategie. Příkladem může být implementace:
 - Strategie vedení nákladů: tato strategie je využívána v případech kdy společnost prodává velké množství standartních výrobků pro typického zákazníka těchto produktů na trhu. Tato struktura přispívá ke vzniku nízkonákladové kultury – kultury, ve které se zaměstnanci neustále snaží hledat způsoby, jak snížit náklady vynaložené na dokončení své práce. Jednou z možností je vývoj efektivního procesu výroby zboží. Pracovní místa jsou vysoce specializovaná a práce je rozdělena do homogenních podskupin (viz Obrázek č. 7);

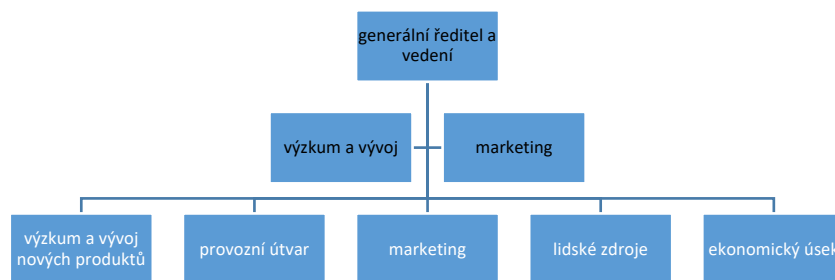
Obrázek č. 7 Strategie vedení nákladů implementována do funkční organizační struktury



Zdroj: Hitt, M. A., Duane I. R., Hoskisson, R. E. (2019, s. 353), vlastní zpracování

- Diferenciační strategie: účelem je snaha o dodávání produktů, které zákazníci vnímají jako odlišné a které pro ně vytvářejí hodnotu. Díky této strategii firma prodává unikátní produkty zákazníkům s jedinečnými potřebami. Tato diferenciační strategie implementovaná do funkční organizační struktury je zobrazena na Obrázku č. 8, přičemž je třeba zdůraznit, že marketing a výzkum by dle Hitta, M. A., Duane I. R., Hoskissona, R. E. (2019, s. 355) měly úzce spolupracovat a mělo by se jednat o centrální útvary. Pokud jde však o vývoj nových produktů, pak se organizačně měly zařadit do samostatných úseků společnosti;

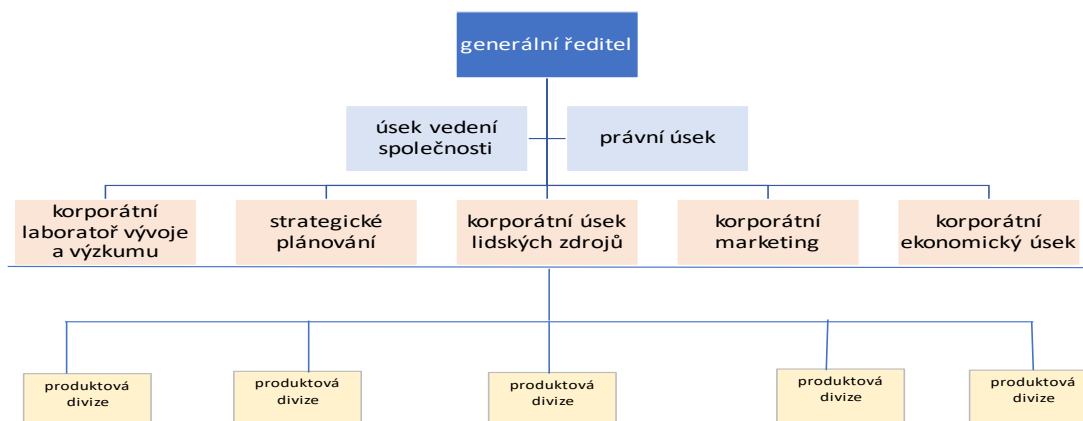
Obrázek č. 8 Diferenciační strategie implementována do funkční organizační struktury



Zdroj: Hitt, M. A., Duane I. R., Hoskisson, R. E. (2019, s. 355), vlastní zpracování

- Multidivizní / víceoddílová organizační struktura: sestává se z podnikové kanceláře a provozních divizí, přičemž každá provozní divize představuje samostatné obchodní ziskové centrum, ve kterém nejvyšší ředitel společnosti deleguje odpovědnost za každodenní provoz a strategii obchodních jednotek na manažery divizí. Každá divize představuje odlišný, samostatný podnik s vlastní funkční hierarchií. Hitt, M. A., Duane I. R., Hoskisson, R. E. (2019, s. 352) upozorňují, že firma musí zvolit strukturu, která je vhodná pro úspěšné použití zvolené strategie, protože žádná jednotlivá struktura není ve všech případech optimální, manažeři se soustředí spíše na vytváření vhodných shod mezi strategiemi a organizačními strukturami než na hledání optimální struktury;
 - Kooperativní / spolupracující forma: je organizační struktura, jejíž horizontální integrace se používá k dosažení interdivizní spolupráce. Divize ve firmě využívající související omezenou diverzifikační strategii se běžně tvoří kolem produktů, trhů nebo kolem obou. Obrázek č. 9 zobrazuje použití produktové divize jako součást reprezentace kooperativní formy multidivizní struktury, i když tržní divize by mohly být použity místo nebo navíc k produktovým divizím k rozvoji postavení firmy.

Obrázek č. 9 Kooperativní / spolupracující forma jako součást multidivizní organizační struktury



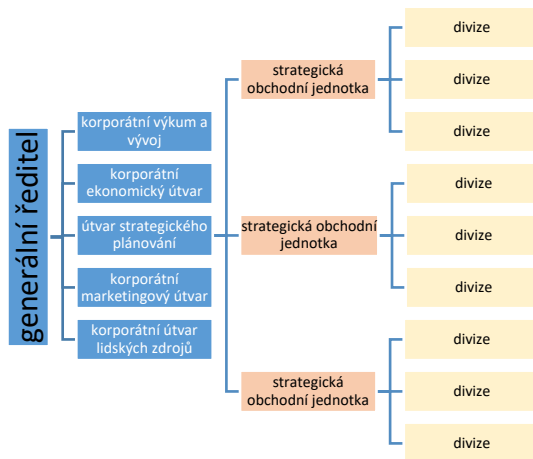
Zdroj: Hitt, M. A., Duane I. R., Hoskisson, R. E. (2019, s. 357), vlastní zpracování

Produktové divize spolu často spolupracují a sdílí kompetence. V tomto směru je velmi důležité, jak dobře divize zpracovávají informace, na čemž je založen samotný úspěch fungování takové organizační struktury. Příkladem takové společnosti využívající tento typ struktury je drogistická firma Procter & Gamble.

- Forma strategické obchodní jednotky: firmy s menším počtem vazeb nebo méně omezenými vazbami mezi svými divizemi používají související strategii propojené diverzifikace. Strategická obchodní jednotka je formou multidivizní

struktury, která podporuje realizaci této strategie. Forma strategické obchodní jednotky se skládá ze tří úrovní: ústředí společnosti, strategické obchodní jednotky a divizí strategických obchodních jednotek.

Obrázek č. 10 Implementace související propojené strategie prostřednictvím strategické obchodní jednotky do multividizní organizační struktury



Zdroj: Hitt, M. A., Duane I. R., Hoskisson, R. E. (2019, s. 359), vlastní zpracování

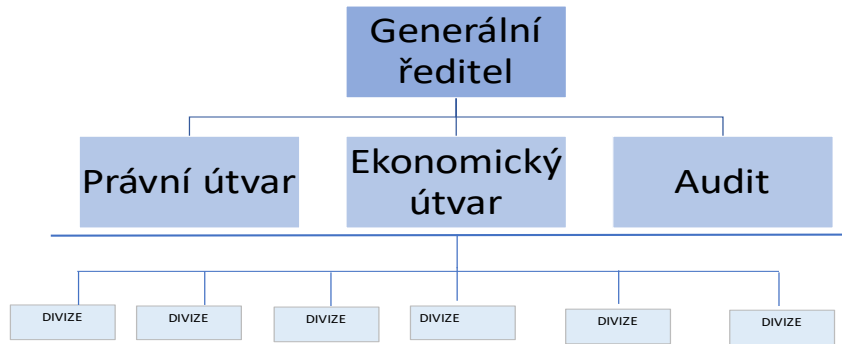
Podle výše uvedeného Obrázku č. 10 je evidentní, že velmi prominentní postavení má právě útvár strategického plánování, který je organizačně nadřazen veškeré produkci. Podle Hitta, M. A., Duane I. R., Hoskissona, R. E. (2019, s. 359) má každá strategická obchodní jednotka vlastní rozpočet, protože se jedná o ziskový útvar, který je kontrolován a hodnocen centrálou společnosti. Nevýhodou je, že i když jsou snahy o jeho implementaci náležitě podporovány, pro firmy využívající tuto kombinaci strategie a struktury, je obtížné efektivně komunikovat hodnotu svých operací akcionářům a dalším investorům, a to s ohledem na její složitost. Příkladem může být japonská společnost zabývající se výrobou elektroniky a videoher Sony Corporations, která v posledních letech a v reakci na klesající výkonnost firmy začíná využívat toto propojení k implementaci nové strategie společnosti. Právě firma Sony Corporations centralizuje svou provozní a řídicí strukturu a činí každou obchodní jednotku nezávislou s vlastním vedením a zaměstnanci, což popisují i Hitt, M. A., Duane I. R., Hoskisson, R. E. (2019, s. 360) ve své knize.

- Soutěžní forma: se vyznačuje úplnou nezávislostí mezi divizemi firmy, které soutěží o podnikové zdroje. Na rozdíl od divizí zahrnutých do kooperativní struktury nesdílí divize, které jsou součástí soutěžní struktury, společné silné stránky společnosti. Efektivní vnitřní kapitálový trh, který je základem pro použití nesouvisející diversifikační strategie, vyžaduje organizační opatření zdůrazňující divizní soutěž spíše než spolupráci. Od vnitřní soutěže lze očekávat tři výhody a to:
 - vnitřní konkurence vytváří flexibilitu (např. firemní centrála může mít divize pracující na různých technologiích a projektech, aby identifikovala ty s největším potenciálem). Zdroje mohou být přiděleny divizi, která má největší potenciál řídit úspěch celé firmy;
 - vnitřní konkurence narušuje status quo a setrvačnost, protože vedoucí divizí vědí, že budoucí alokace zdrojů je výsledkem vynikající současné výkonnosti a také vynikající pozice v podmínkách budoucí výkonnosti;

- vnitřní konkurence motivuje úsilí v tom, že výzva soutěžit s interními konkurenty může být stejnou výzvou jako výzva soutěžit s externími soupeři;

Obrázek č. 11 zobrazuje tento model uvedený Hittem, M. A., Duane I. R., Hoskissonem, R. E. (2019, s. 360).

Obrázek č. 11 Soutěžní forma jako součást multidivizní organizační struktury

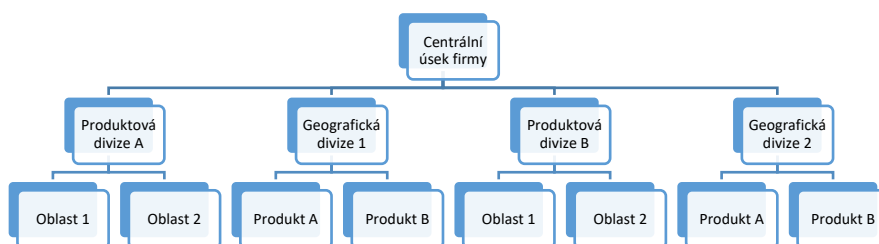


Zdroj: Hitt, M. A., Duane I. R., Hoskisson, R. E. (2019, s. 360), vlastní zpracování

Všechny tři útvary, i když nezaměstnávají mnoho zaměstnanců, jsou velmi důležité pro tento typ organizační struktury, protože ekonomický útvar se zabývá veškerými financemi podniku, audit provádí veškerou kontrolu a právní útvar zajišťuje veškerou právní pomoc. Divize jsou nezávislé a oddělené pro účely finančního účtování a hodnocení. Jednotlivé divize získávají strategickou kontrolu, ale peníze jsou spravovány vedením společnosti. Jak dále uvádějí Hitt, M. A., Duane I. R., Hoskisson, R. E. (2019, s. 361) příkladem takové společnosti může být americká firma General Electric Company, která má obrovský rozsah činnosti zaměřující se zejména na dopravní technologie.

Mezinárodní prvek spočívající v nadnárodních organizačních strukturách u výše uvedených strategií ovlivňují dle Hitta, M. A., Duane I. R., Hoskissona, R. E. (2019, s. 363) mimo jiné zejména kulturní odlišnosti, právní a politické prostředí daných zemí. Záleží tedy na dané společnosti jakou formu organizační struktury a implementované strategie zvolí. Zda se jednotlivé sekce budou zaměřovat na konkrétní státy nebo pouze na jednotlivé produkty (napříč všemi zeměmi, ve kterých je produkt uváděn na trh). Spojením těchto dvou přístupů vzniká hybridní mezinárodní organizační struktura (viz Obrázek č. 12).

Obrázek č. 12 Hybridní organizační struktura s mezinárodním prvkem



Zdroj: Hitt, M. A., Duane I. R., Hoskisson, R. E. (2019, s. 367), vlastní zpracování

Jakékoliv vytváření organizační struktury je však spojeno i s analýzou pracovních míst. Jak uvádí Palíšková, M., Legnerová, K., Stříteský, M. (2021, s. 79) tato analýza je většinou prováděna personálním manažerem nebo v případě větších podniků personálním oddělením. Informace pro takovou analýzu jsou sbírány z interních dokumentů prostřednictvím organizačních grafů, popisů funkcí a podobně. Dále pak tzv. „*snímek pracovního dne*“, který rozebírá konkrétní popis všech činností jednotlivého zaměstnance v organizaci. Ke kompletní analýze se pak využívají data z rozhovorů se zaměstnanci a nebo metody pozorování jejich výkonu práce. Taková analýza práce je pak využita dle Palíškové, M., Legnerové, K., Stříteského, M. (2021, s. 79) v následujících oblastech:

- zaměstnanecká oblast: využívá se pro výběr zaměstnanců, adaptační procesy, kariérní růsty, systém odměňování, plánování vzdělávání a osobního rozvoje;
- oblast organizace: díky analýze je možné lépe provádět restrukturalizace, rozvíjet organizaci v oblasti personálního plánování a rozpočtování;
- legislativní oblast: týká se zejména bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a rovných příležitostí;
- oblast inovací: analýza může poukázat na potřeby nových technologií, vybavení nebo změny systému práce spojenou s potřebou zvýšení produktivity.

2.3 Metodický postup

Tato diplomová práce je zpracována v souladu s běžnými postupy pro psaní odborných a vědeckých prací. Diplomová práce byla rozdělena do čtyř částí a to úvod, teoretická část, analytická část a závěr.

Teoretická část byla zpracována formou literární rešerše a následnou analýzou těchto listinných elektronických informačních zdrojů. Tato část je rozdělena do dvou podkapitol zabývajících se personálním managementem a strategickým řízením podniku.

Analytická část práce představila společnosti XY Czech s.r.o., XY Slovakia s.r.o. a XY Polska SP z.o.o., které vystupují navenek pro zákazníky a dodavatele jako jedna společnost. Předmětem činnosti této společnosti je projekce a dodávka dočasných podpěrných skruží a bednění, zejména v sektoru dopravních staveb. Společným jmenovatelem pro tyto organizace je mateřská společnost XY z Holandska. S ohledem na ochranu osobních údajů byl název společnosti a osobní údaje prokuristy společnosti anonymizovány. Jako první byla na základě rozhovoru a poskytnutých vnitřních dokumentů ze strany prokuristy společností zpracována analýza stavu společnosti v oblasti řízení lidských zdrojů a strategického řízení podniku s mezinárodním prvkem. Následně bylo provedeno kvalitativní šetření, při kterém bylo využito právě přímého kontaktu s prokuristou zkoumaných společností XY Czech s.r.o., XY Slovakia s.r.o. a XY Polska SP z.o.o. Prokurista je zároveň ředitelem těchto společností, které vystupují navenek pro zákazníky a dodavatele jako jedna společnost.

Sekundárně bylo provedeno anonymní dotazníkové šetření prostřednictvím uzavřených a otevřených otázek v celkovém počtu 27 zaslaných prostřednictvím elektronického formuláře 24 zaměstnancům těchto společností. Výběr těchto zaměstnanců byl proveden náhodným výběrem na základě doporučení ze strany prokuristy. Po ukončení dotazníku bylo obdrženo celkem 16 kompletních odpovědí ze strany oslovených zaměstnanců. První část otázek se zabývala vnímáním zaměstnanců, pokud jde o jejich zaměstnavatele, zaměstnání a celkovou spokojenost ve firmě. Druhá část otázek se zabývala právě nadnárodním uskupením, vnímáním na první pohled komplikované organizační struktury a strategických cílů společnosti.

Poslední podkapitola analytické části se zabývá doporučeními, které vznikly v souvislosti se zkoumanými oblastmi. Jsou zde navržena doporučení v oblasti řízení lidských zdrojů. Jedná o

tři rizikové faktory, které vplynuly z odpovědí zaměstnanců a dále pak o doporučení ve tvorbě organizační struktury a tvorbě vnitřních předpisů tak, aby mohly být naplněny strategické cíle společnosti.

Diplomová práce byla zakončena závěrem, který shrnuje dosažení předem stanovených cílů autorkou.

3 Analytická část

Analytická část práce se zabývá představením malé stavební společnosti XY, která je ovšem zároveň nadnárodní. Hlavním cílem diplomové práce je rozebrat personální řízení stavební společnosti XY a organizační strukturu. Dále pak mezinárodní prvek této společnosti XY a její vliv na zaměstnance. Analýza společnosti byla provedena dvěma způsoby, a to otevřeným rozhovorem s prokuristou společností SAFE Czech s.r.o. a SAFE Slovakia s.r.o. dne 11. 6. 2023 a zároveň byl proveden empirický výzkum u vybraného počtu zaměstnanců formou kvalitativního šetření, konkrétně prostřednictvím strukturovaného dotazníku s uzavřenými otázkami i otevřenými otázkami. Otázky zaměřené na spokojenost zaměstnance se svým zaměstnavatelem je uvedena v kapitole 3.2.1. V kapitole 3.3 jsou pak popsány odpovědi na otázky jejichž zaměřením vnímání mezinárodního prvku ve společnosti. Vzor dotazníku je uveden v Příloze 1.

3.1 Představení společnosti

Dle interního dokumentu s názvem Reference XY, stavební společnost XY pronajímá a instaluje dočasné bednicí a lešenářské systémy pro betonové konstrukce již více jako 35 let. Společnost má mezinárodní měřítko, a to ve formě skupiny, kde mateřskou společností je XY BV, Holandsko, která pod sebe sdružuje 7 samostatných právnických osob a to XY Belgium BVBA, XY Montage BV, XY Norge AS, XY Denmark, XY Polska SP.z.o.o., XY Slovakia s.r.o. a v poslední řadě také XY Czech s.r.o.

XY BV je předním dodavatelem v Holandsku a Belgii v oblasti pronájmu a montáže podpěrných a bednicích systémů pro betonové konstrukce.

Zároveň tato skupina patří do mezinárodní skupiny ABC BV, která je celosvětovým dodavatelem lešenářských systémů včetně vlastních výrobních kapacit.

Celá skupina XY BV Holandsko zaměstnává 120 zaměstnanců, kteří se věnují projektům v rámci několika stavebních odvětví. Jedná se zejména o podpěrné konstrukce betonových podlah nákupních center, mostní konstrukce, tunely, viadukty či konstrukce pro montáž těžkých průmyslových zařízení. Představení produktu na fotografii, kterým se společnost zabývá, je uvedeno v Příloze 2.

Tato diplomová práce rozebírá postavení 3 společností, a to XY Czech s.r.o., XY Slovakia s.r.o. a XY Polska SP z.o.o. Důvodem pro výběr těchto tří společností je velmi úzké organizační propojení, které pro zákazníky a trh působí jako jedna organizace.

3.2 Analýza současného stavu společnosti

Chronologicky byla první založena na Slovensku XY Slovakia s.r.o. v roce 2014 v souladu se zákonem č. 513/1991 Zb., Obchodný zákonník. Dále pak byla založena v České republice v roce 2019 společnost XY Czech s.r.o. v souladu se zákonem č. 89/2012 Sb., občanský zákoník a jako poslední byla založena XY Polska SP z.o.o. v roce 2020, jež se však transformovala z již existující stavební společnosti v Polsku, která vznikla v roce 2001.

K 1. 8. 2023 zaměstnávají všechny tři firmy na hlavní pracovní poměr následující počet zaměstnanců (viz Tabulka 3):

Tabulka 3 Počet zaměstnanců v jednotlivých firmách k 1.8. 2023

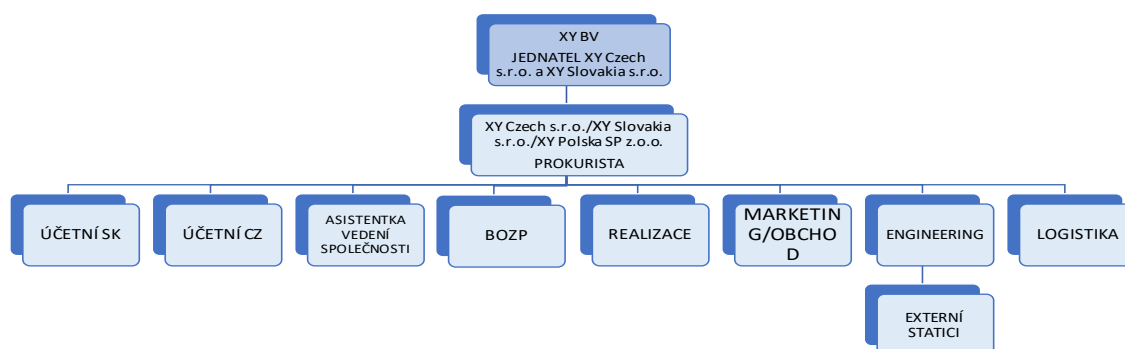
Název společnosti	Počet zaměstnanců na HPP
XY Czech s.r.o.	8
XY Slovakia s.r.o.	12
XY Polska SP z.o.o.	15

Zdroj: interní zdroje společností, vlastní zpracování

Jak uvádí interní zdroje všech tří společností, k 1. 8. 2023 zaměstnávají XY Slovakia s.r.o. a XY polska SP z.o.o. každá 14 zaměstnanců. Společnost sídlící v České republice zaměstnává 8 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr. Celkový počet zaměstnanců všech tří firem je tedy 36. S ohledem na výklad Eurostatu (2022), kdy se za malý podnik považuje firma, která zaměstnává 10 – 49 zaměstnanců a za mikro podnik firma, která zaměstnává 1-10 zaměstnanců, lze konstatovat, že se jedná o dva malé podniky a jeden mikro podnik. S ohledem na velmi úzkou spolupráci mezi jednotlivými společnostmi je třeba pohlížet z pohledu personalistiky na všechny tři společnosti jako na jeden malý podnik, přestože po právní stránce se jedná o tři samostatné právnické osoby.

To, že všechny tři společnosti vystupují navenek jako jedna dokazuje i interní organizační graf, který je znázorněn v Obrázku č. 13.

Obrázek č. 13 Společný organigram XY Czech s.r.o., XY Slovakia s.r.o., XY Polska SP z.o.o.



Zdroj: interní zdroje společnosti, vlastní zpracování

S ohledem na výše uvedený organizační diagram je třeba jednotlivé úseky definovat v souvislosti s praxí, a tedy faktickým stavem. Jedná se o následující pozice, úseky či oddělení.

- **Prokurista** – v organizačním schématu je prokurista uveden pro společnosti XY Czech s.r.o. a XY Slovakia s.r.o. a XY Polska Sp z.o.o. Prokurista zároveň vystupuje fakticky jako ředitel celého uskupení české, slovenské i polské společnosti.
- **Úsek účetní CZ/SK** – veškerá agenda spojená s účetnictvím, mzdami, daněmi české a slovenské firmy je vykonávána prostřednictvím outsourcované společnosti zabývající se těmito službami. S ohledem na fakt, že se nejedná o interní zaměstnance společnosti, bylo by vhodné zvážit, zda uvádět tyto úseky v organizační struktuře;
- **Asistentka vedení společnosti** – jedná se o jednoho zaměstnance, který je zaměstnán na hlavní pracovní poměr u slovenské pobočky. Z názvu pozice vyplývá, že se jedná o administrativní pozici pro slovenskou a českou firmu;
- **BOZP** – zkratka úseku pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci ve skutečnosti nezahrnuje interního zaměstnance, ale opět outsourcovanou společnost zajišťující veškerou podporu v této oblasti;

- **Realizace** – tento úsek zabezpečuje realizaci všech projektů přímo na stavbách. V tomto úseku je zaměstnáno celkem 8 zaměstnanců, 1 projektový manažer senior, jeden projektový manažer a 6 koordinátorů, přičemž 2 jsou zaměstnanci XY Polska SP z.o.o. , 2 jsou zaměstnanci XY Slovakia s.r.o. a 4 jsou zaměstnání u XY Czech s.r.o. Všichni koordinátoři však vykonávají svoji pracovní činnost dle potřeb zaměstnavatele a to v České republice a nebo na Slovensku. Grafické znázornění tohoto úseku ukazuje Obrázek č. 14;

Obrázek č. 14 Organizační schéma úseku Realizace

Realizace	projektový manažer senior (PL)
	projektový manažer (CZ)
	koordinátor (CZ)
	koordinátor (CZ)
	koordinátor (CZ)
	koordinátor (SK)
	koordinátor (SK)
	koordinátor (PL)

Zdroj: interní zdroje společnosti, vlastní zpracování

- **Marketing / obchod** – v praxi se jedná zejména o obchodní činnost spojenou se získáváním zakázek pro společnost. V tomto úseku jsou zaměstnáni 3 projektoví manažeři, kdy 2 jsou zaměstnanci XY Czech s.r.o. a jeden XY Slovakia s.r.o.;
- **Engineering** –úsek se věnuje projekci betonových a lešenářských systémů, na základě kterých pak dochází k realizaci. Na tomto úseku je zaměstnáno celkem 6 projektantů a 1 manažer engineeringu. Manažer engineeringu je v praxi vedoucím všech projektantů a je zaměstnancem polské společnosti. Z projektantů je 1 osoba zaměstnancem XY Polska SP z.o.o., 1 projektant XY Czech s.r.o. a 4 projektanti mají hlavní pracovní poměr u XY Slovakia s.r.o. Do tohoto úseku také spadá oddělení externí statici, ale jak už z názvu vypovídá, nejedná se o vnitřní zaměstnance jakékoliv ze tří společností Grafické znázornění tohoto úseku zobrazuje Obrázek č. 15;

Obrázek č. 15 Organizační schéma úseku Engineeringu

Engineering	manažer engineeringu (PL)
	projektant (SK)
	projektant (SK)
	projektant (SK)
	projektant (SK)
	projektant (CZ)
	projektant (PL)
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> EXTERNÍ STATICI - STATIK (SK) - STATIK (SK) </div>

Zdroj: interní zdroje společnosti, vlastní zpracování

- **Logistika** – hlavním úkolem tohoto úseku je zajištění dopravy všech komponentů na příslušné stavby a vedení skladu s těmito komponenty. Zaměstnáno je zde 5 osob, kdy všichni jsou zaměstnanci XY Slovakia s.r.o. Jedná se o manažera logistiky, vedoucího

skladu a 3 skladníky. Zobrazení organizačního uskupení na úseku logistiky je znázorněno v Obrázku č. 16.

Obrázek č. 16 Organizační schéma úseku Logistiky

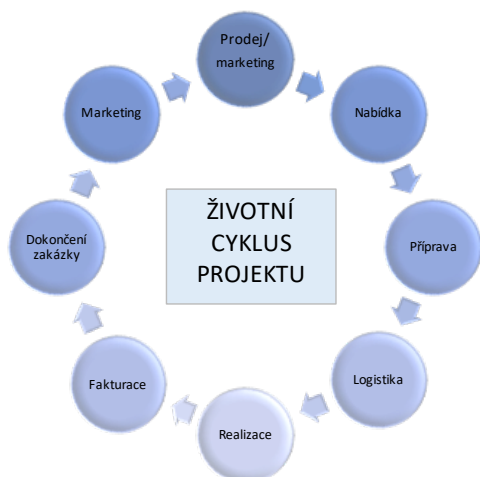
Logistika	manažer logistiky (SK)
	vedoucí skladu (SK)
	skladník (SK)
	skladník (SK)
	skladník (SK)

Zdroj: interní zdroje společnosti, vlastní zpracování

S ohledem na výše uvedené bylo třeba v první fázi analýzy zjistit fungování takto organizované společnosti v praxi. Ani jedna ze společností nedisponuje vnitřními předpisy, kde by byl popsán proces fungování. Z toho důvodu byl proveden rozhovor s prokuristou XY Czech, XY Polska ZP z.o.o., s.r.o. a XY Slovakia s.r.o. Prokurista uvedl v rozhovoru: “ Všechny tři společnosti fungují provázaně tak, že se navenek pro zákazníka tváří jako jedna společnost XY. Po právní stránce má každá společnost sídlo v dané zemi, tedy XY Czech s.r.o. v České republice, XY Slovakia s.r.o. na Slovensku a XY Polska SP z.o.o. v Polsku avšak hlavní kanceláře jsou v Žilině na Slovensku. Tento vývoj je odvozen od počátků expanze XY BV z Nizozemska do východní Evropy. Prokurista uvedl, že i když je v organizační struktuře uveden pouze on sám jako ředitel všech společností, fakticky se snaží vytvořit kruh zaměstnanců, kteří fungují jako širší vedení společností. Pouze u asistentky vedení a úseku Logistiky lze říci, že svou práci vykonávají pouze na Slovensku. U dalších úseků je však místo výkonu práce zaměstnanců provázané s aktuálním místem staveb. Zejména u koordinátorů, kteří se přesouvají vždy na místo realizace. Aktuálně je nejvíce realizací v České republice, a proto většina koordinátorů vykonává práci právě zde, i když jsou po právní stránce zaměstnanci slovenské firmy XY. Projektoví manažeři realizace většinou cestují mezi jednotlivými stavbami a dohlíží na koordinátory realizací staveb. Stejně tak místo výkonu práce projektových manažerů z úseku Marketingu/obchodu je velmi variabilní a mění se podle plánovaných realizací v Česku a na Slovensku na kterých soutěží o zakázky pro společnost XY. Projektanti vykonávají svou práci z 90 % u počítače, a proto vykonávají svou práci ve státě, ve kterém jsou zaměstnáni. Cestují pouze na společné porady do Žiliny a nebo na kontroly staveb před betonážemi. XY Czech s.r.o., XY Slovakia s.r.o. ani XY Polska SP z.o.o. nemá interní účtárnu či personalistu a z pohledu prokuristy je efektivnější využívat právě externí poradenství. V organigramu nejsou uvedeni montážníci, kteří jsou zaměstnanci XY Polska SP z.o.o. a XY Slovakia s.r.o., kteří vykonávají dělnickou práci přímo na stavbách. Společnosti mimo jiné také využívají pro samotné montáže i dodavatele, protože je velmi složité nalézt na trhu práce kvalitní montážníky, kteří jsou schopni pracovat i ve výškách. Přestože je na první pohled organizační uskupení po právní stránce velmi komplikované, z pohledu komunikace mezi zaměstnanci a vnímání zákazníkem či dodavatelem se jedná o klasickou organizační strukturu jedné společnosti. “

V souvislosti s organizační strukturou je třeba také zmínit životní cyklus projektu, protože právě ten je dle prokuristy společnosti součástí obchodně - výrobního modelu společnosti XY. Každý jednotlivý úsek hraje v tomto životním cyklu významnou roli. Grafické znázornění je na Obrázku č. 17.

Obrázek č.17 Životní cyklus projektu společnosti XY



Zdroj: interní dokumenty společnosti XY, vlastní zpracování

Na tomto životní cyklu je možné vidět počátek každého projektu, kterým se zabývá úsek Marketingu/obchodu. Jeho práce v té fázi spočívá v setkání s možnými klienty a představením produktů společnosti. V další fázi je připravena cenová nabídka, po odsouhlasení nabídky a uzavření smlouvy přejímá přípravu Engineenrig, který připraví projekt po technické stránce a následně ve spolupráci s úsekem Logistiky připraví a zarezervuje komponenty pro samotnou realizaci. Hotový projekt společně s materiálem je dopraven na místo realizace, kde se prostřednictvím úseku Realizace vyhotoví objednávka. Před koncem realizace proběhne vyfakturování služeb objednavateli prostřednictvím projektových manažerů úseku Realizace a následně je dočasná stavba demontována a zakázka je předána objednavateli. V závěru tohoto cyklu opět nastupuje úsek Marketingu/obchodu, který po úspěšné realizaci získává reference pro další nabídky.

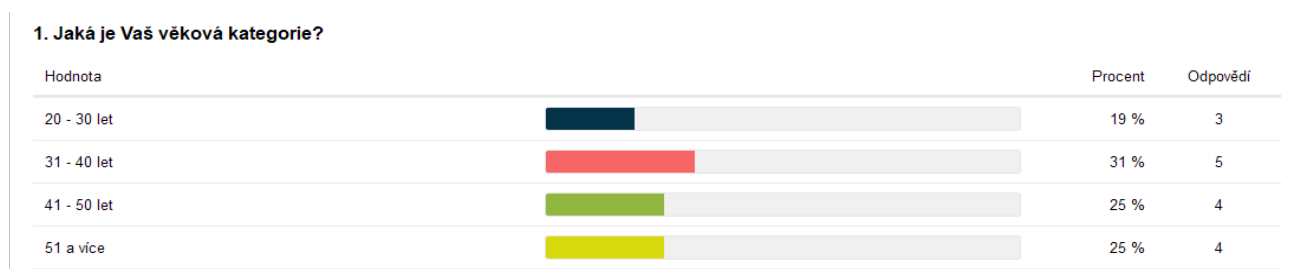
3.2.1 Výsledky kvalitativního šetření otázek zaměřených na vnímání zaměstnavatele

V souvislosti s výše uvedeným rozhovorem byl vytvořen strukturovaný dotazník obsahující celkem 22 uzavřených otázek a 5 otevřených otázek. Dotazník byl rozeslán elektronicky na základě doporučení a náhodného výběru prokuristy 24 zaměstnancům na různých pozicích z XY Czech s.r.o., XY Slovakia s.r.o. a XY Polska SP z.o.o., přičemž celkem odpovědělo 16 respondentů. První dvě otázky jsou zaměřeny na identifikaci respondentů. Otázky č. 3 až č. 17 analyzují zejména vztah zaměstnanců k zaměstnavateli a jejich celkovou spokojenost. Shrnutí a doporučení vyplývající z tohoto kvalitativního šetření je uvedeno v závěru kapitoly 3.2.1.

Otázka č. 1: Jaká je Vaše věková kategorie?

Tato otázka byla položena z důvodu zjištění věkového spektra zaměstnanců všech tří společností, kteří na dotazník odpovídali. Obrázek č. 18 graficky znázorňuje počet odpovědí a jejich procentuální zastoupení.

Obrázek č. 18 Otázka č. 1



Zdroj: vlastní výzkum

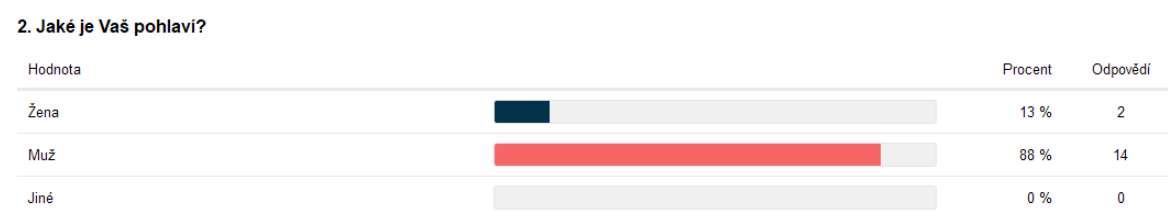
Z 16 respondentů tvoří 19 % zaměstnanci ve věku 20 až 30 let, největší podíl zastoupení ve výši 31% mají zaměstnanci ve věku 31 – 40 let a shodně po 25 % jsou zastoupení respondenti ve věku 41-50 a 51 a více.

Shrnutí: Lze tedy říci, že v tomto směru je věkové spektrum zaměstnanců pestré a není zde upřednostňována žádná věková skupina. Toto je i z pohledu age managementu dobrý krok pro rozvoj společnosti.

Otázka č. 2 Jaké je Vaše pohlaví?

Tento druh otázky byl formulován z důvodu posouzení genderové vyváženosti ve společnostech zabývajících se stavebnictvím. Respondentům byla s ohledem na zamezení diskriminace nabídnuta i možnost uvést jiné pohlaví než muž nebo žena a to s ohledem na současné světové názory v této oblasti. Odpovědi jsou zobrazeny v Obrázku č. 19.

Obrázek č. 19 Otázka č. 2



Zdroj: vlastní výzkum

Z celkového počtu šestnácti odpovědí se charakterizovaly jako ženy dvě zaměstnankyně, zbylých čtrnáct respondentů se charakterizovali jako muži. Nikdo neoznačil variantu jiné.

Shrnutí: tento výsledek nabízí otázku, z jakých důvodů zde převažuje počet zaměstnanců-mužů, z rozhovoru s prokuristou vyplynulo, že tímto oborem se ženy zabývají velmi málo. Ze všech zaměstnanců se jedná o dvě projektantky a asistentku vedení společností“.

Následující otázky zaměřující se na vztah k zaměstnavateli a spokojenosti zaměstnanců.

Otázka č. 3: Jak smysluplná je Vaše práce?

Snahou bylo zjistit, jak vnímají zaměstnanci svou přidělenou práci a jestli má z jejich pohledu význam. Pro tuto otázku byly zvoleny následující možnosti odpovědí: smysluplná, spíše smysluplná, nepříliš smysluplná, vůbec není smysluplná. Obrázek č. 20 zobrazuje odpovědi v grafu.

Obrázek č. 20 Otázka č. 3

3. Jak smysluplná je Vaše práce?

Hodnota	Procent	Odpovědi
• Smysluplná	81 %	13
• Spíše smysluplná	19 %	3
• Nepříliš smysluplná	0 %	0
• Vůbec není smysluplná	0 %	0

Zdroj: vlastní výzkum

Z grafu v Obrázku č. 20 vyplývá, že žádný ze zaměstnanců nevnímá svou práci negativně. 81 % respondentů vnímají svou práci jako smysluplnou a 19 % ji vnímá jako spíše smysluplnou.

Shrnutí: tento výsledek je kladným hodnocením zaměstnavatele, pokud jde o stanovení jednotlivých náplní pracovních pozic. Společnost má tedy pravděpodobně dobře nastavené náplně práce a samotná práce je motivační.

Otázka č. 4: Je pro Vás práce výzvou?

Tato otázka se zabývá opět vnitřním hodnocením zaměstnance své vlastní náplně práce. Obrázek č. 21 znázorňuje jednotlivé odpovědi následovně.

Obrázek č. 21 Otázka č. 4

4. Je pro Vás Vaše práce výzvou?

Hodnota	Procent	Odpovědi
• Ano, obrovskou	31 %	5
• Ano	38 %	6
• Jak kdy	31 %	5
• Ne	0 %	0
• Ne, vůbec	0 %	0

Zdroj: vlastní výzkum

Přestože se pro všechny respondenty jeví práce jako smysluplná, pak v pěti případech není vždy pro zaměstnance výzvou. Šest respondentů uvedlo, že je pro ně jejich práce výzvou a pro pět je obrovskou výzvou.

Souhrn: Pozitivní pro vedení společností je fakt, že nikdo svou práci nevnímá negativně. Většina svou práci vnímá jako výzvu, což lze považovat i za pozitivní motivaci k dosažení lepších pracovních výkonů.

Otázka č. 5: Jak často se během svého typického dne cítíte přepracovaný/á nebo ve stresu?

Přepracovanost a stres jsou faktory podporující v dlouhodobém hledisku syndrom vyhoření. Tomuto jevu by se měl každý zaměstnavatel snažit předcházet. Otázka č. 5 tedy míří právě na pocity přepracovanosti. Počet a procentuální zastoupení odpovědí u každé možnosti je zaznamenáno v Obrázku č. 22.

..

Obrázek č. 22 Otázka č. 5

5. Jak často se během svého typického týdne cítíte přepracovaný/á nebo ve stresu?

Hodnota	Procent	Odpovědí
• Vůbec	6 %	1
• Nijak zvlášť často	13 %	2
• Občas	69 %	11
• Velmi často	13 %	2

Zdroj: vlastní výzkum

Tento výsledek je poměrně alarmující, protože dva respondenti odpověděli, že se cítí přepracovaní velmi často a jedenáct uvedlo, že občas. Dva nepociťují stres nijak zvlášť často a jeden dotazovaný zaměstnanec se necítí přepracovaný či ve stresu vůbec.

Shrnutí: tyto výsledky se mohou jevit pro vedení jako alarmující, protože většina dotázaných se cítí být během typického pracovního týdne ve stresu. Pauknerová, D. (2012, s. 142) ve své knize uvádí, že díky zvýšené zátěži, ať už fyzické nebo psychické, může docházet k poškození nebo ohrožení organismu člověka. Pro vedení společnosti je nezbytné doporučit další zkoumání tohoto jevu tak, aby účinně předcházeli syndromu vyhoření, který charakterizoval přední český psychiatr Radkin Honzák (2018, s. 20) jako „stav naprostého fyzického a duševního vyčerpání s možnými vážnými zdravotními důsledky“.

Otázka č. 6: Jste za svou práci adekvátně ohodnocen/a?

Jedním z krátkodobých motivátorů může být i finanční ohodnocení za vykonávanou práci. Otázka č. 6 byla položena z důvodu analýzy vnímání svých platových poměrů. U této otázky byly navrženy tyto možnosti odpovědí: rozhodně ano, ano, ne, rozhodně ne, nevím, nejsem si jistý/á, myslím, že průměrně. Procentuální zastoupení odpovědí je znázorněno v Obrázku č. 23.

Obrázek č. 23 Otázka č. 6

6. Jste za svou práci adekvátně platově ohodnocen/a?

Hodnota	Procent	Odpovědí
• Rozhodně ano	13 %	2
• Ano	56 %	9
• Ne	6 %	1
• Rozhodně ne	0 %	0
• Nevím, nejsem si jistý/á	19 %	3
• Myslím, že průměrně	6 %	1

Zdroj: vlastní výzkum

Největší množství respondentů v počtu devět se domnívá, že jsou za svou práci adekvátně platově ohodnoceni. Dva jsou přesvědčeni o tom, že jsou rozhodně adekvátně platově ohodnoceni. Jeden dotazovaný zaměstnanec se domnívá, že není. Tři respondenti si nejsou svým mzdovým ohodnocením a jeden se domnívá, že je ohodnocen průměrně. Ani jeden respondent neuvedl, že rozhodně není adekvátně platově ohodnocen.

Shrnutí: Výsledek tohoto šetření se jeví pro vedení společnosti jako poměrně pozitivní, protože většina odpovídajících je se svou odměnou za vykonanou práci spokojena. Z výsledků lze tedy říci, že společnost má nastavenou dobrou strategii odměňování.

Otázka č. 7: Do jaké míry si Vaši spolupracovníci váží Vašich pracovních názorů?

Cílem této otázky bylo zjistit jak se cítí být zaměstnanci oceňováni svými kolegy a zda si myslí, že jsou jejich názory dostatečně přijímány spolupracovníky. Jako možnosti odpovědí byly stanoveny: velmi, více než názorů ostatních, zhruba stejně jako názor ostatních, méně než názorů ostatních a vůbec. Výsledky jsou zobrazeny v Obrázku č. 24.

Obrázek č. 24 Otázka č. 7

7. Do jaké míry si Vaši spolupracovníci váží Vašich pracovních názorů?

Hodnota	Procent	Odpovědi
• Velmi	13 %	2
• Více než názorů ostatních	13 %	2
• Zhruba stejně jako názorů ostatních	63 %	10
• Méně než názorů ostatních	13 %	2
• vůbec	0 %	0

Zdroj: vlastní výzkum

Deset respondentů odpovědělo, že se domnívají, že jejich spolupracovníci si váží jejich názorů stejně jako názorů ostatních. Shodně po dvou respondentech získaly odpovědi velmi si váží mých pracovních názorů, váží si jich více než ostatních a stejně tak dva dotázaní zaměstnanci si myslí, že kolegové si váží jejich názorů méně než ostatních.

Shrnutí: z výsledků vyplývá, že vztahy mezi zaměstnanci uvnitř společnosti jsou na dobré úrovni. Většina se domnívá, že mají rovné postavení s ostatními zaměstnanci, pokud jde o jejich odborné názory. Tento stav může mít rozhodně přínos i v dlouhodobém horizontu například při rozhodování zaměstnance, zda společnost opustí nebo ne.

Otázka č. 9 Jak realistická jsou očekávání Vašeho nadřízeného?

Účelem této otázky bylo zjištění vnímání nároků vytvořených na zaměstnance ze strany jejich nadřízeného. Respondenti měli možnost si vybrat z následujících odpovědí: velmi nadhodnocená, lehce nadhodnocená, realistická, lehce podhodnocená, velmi podhodnocená. Výsledky odpovědí této otázky jsou uvedeny v Obrázku č. 25.

Obrázek č. 25 Otázka č. 9

9. Jak realistická jsou očekávání Vašeho nadřízeného?

Hodnota	Procent	Odpovědi
• Velmi nadhodnocená	6 %	1
• Lehce nadhodnocená	19 %	3
• Realistická	75 %	12
• Lehce podhodnocená	0 %	0
• Velmi podhodnocená	0 %	0

Zdroj: vlastní výzkum

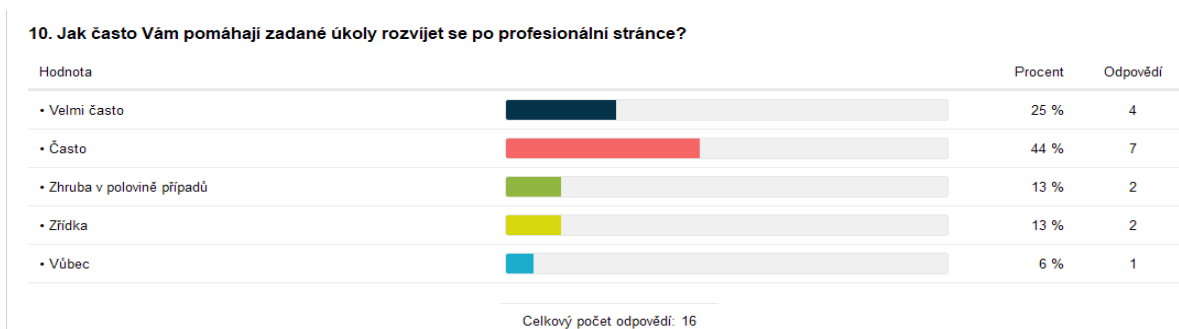
Celkem 75 % respondentů považuje očekávání a nároky kladené ze strany svého nadřízeného za realistické. Tři zaměstnanci odpověděli, že očekávání ze strany svého nadřízeného jsou lehce nadhodnocená a jeden se domnívá, že očekávání jsou velmi nadhodnocená. Ani jeden z dotázaných zaměstnanců nemá dojem, že by očekávání svého nadřízeného byla lehce nebo velmi podhodnocená.

Shrnutí: respondenti jsou ve většině případů spokojeni se svým nadřízeným, pokud jde o požadavky, které na ně klade jejich nadřízený, respektive očekávání jsou realistická vzhledem k jejich vykonávané práci. Jeden zaměstnanec pociťuje, že jsou na něj kladeny vysoké nároky. U takového jedince je pak třeba sledovat míru stresu, která pro něj z takových očekávání plyne.

Otázka č. 10 Jak často Vám pomáhají zadané úkoly rozvíjet se po profesní stránce?

Otázka č. 10 byla zaměřena na vnímání osobního růstu díky vykonávané práci zaměstnance. Dotazovaní měli možnost i vybrat z následujících odpovědí: velmi často, často, zhruba v polovině případů, zřídka a vůbec. Zaznamenané odpovědi jsou znázorněny v Obrázku č. 26.

Obrázek č. 26 Otázka č. 10



Zdroj: vlastní výzkum

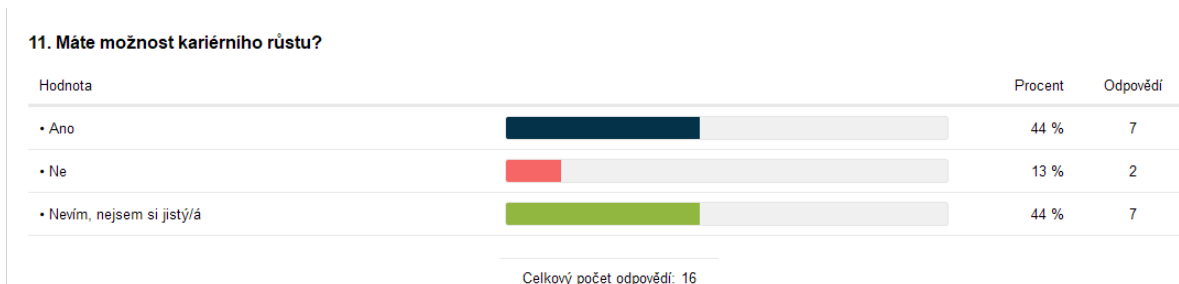
Celkem sedm, tedy nejvíce dotázaných zaměstnanců vnímá, že se díky své práci často posouvá po profesní stránce. Čtyři zaměstnanci vnímají, že se velmi často rozvíjejí v souvislosti s vykonávanou prací. Dva respondenti uvedli, že se díky zadaným úkolům rozvíjí zhruba v polovině případů. Zřídka dochází k profesionálnímu rozvoji u dvou respondentů a jeden uvedl, že se díky zadané práci necítí být rozvíjen vůbec.

Shrnutí: Většina respondentů souhlasila s tezí, že jsou díky svým přiděleným úkolům rozvíjeni po profesní stránce, avšak je třeba upozornit, že pět zaměstnanců tento pocit nesdílí. Zaměstnavatel by se však měl zaměřit více na další vzdělávání, aby mohlo docházet k profesionálnímu rozvoji a uspokojení zaměstnanců.

Otázka č. 11: Máte možnost kariérního růstu?

Vnímáním kariérního růstu se zabývá otázka č. 11, kde si dotazovaní mohli vybrat z následujících odpovědí: ano, ne, nevím, nejsem si jistý/á. Rozložení odpovědí je uvedeno v Obrázku č. 27.

Obrázek č. 27 Otázka č. 11.



Zdroj: vlastní výzkum

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že shodně sedm zaměstnanců se domnívá, že má možnost kariérního růstu a sedm si není jisto nebo neví. Dva respondenti se domnívají, že nemají žádnou možnost kariérního růstu.

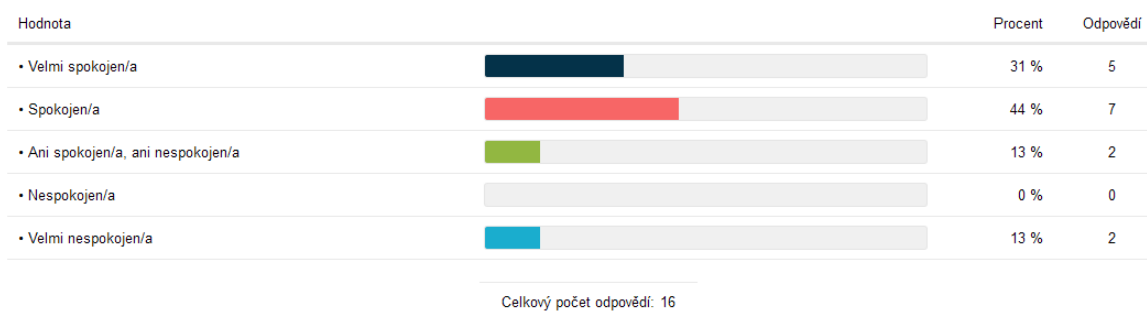
Shrnutí: výsledky tohoto šetření jsou pro vedení společnosti poměrně zásadní, protože více jak polovina odpovídajících si myslí, že nemá možnost kariérního růstu nebo neví, zda takovou možnost vůbec má. Z dlouhodobého hlediska je třeba zaměřit se i na informovanost v této oblasti, aby zaměstnanci pociťovali dlouhodobou perspektivu, která je bude motivovat a zároveň zaměstnavatel tak nepřicházel o kvalitní pracovní sílu.

Otázka č. 12: Jak jste spokojen/a s dohledem nad Vámi?

Tato otázka byla zaměřena na vnímání svého nadřízeného pracovníka, který kontroluje vykonanou práci. Jako možnosti odpovědi byly zvoleny následující: velmi spokojen/a; spokojen/a; ani spokojen/a, ani nespokojen/a; nespokojen/a; velmi nespokojen/a. Odpovědi jsou zaznamenány v Obrázku č. 28.

Obrázek č. 28 Otázka č. 12

12. Jak jste spokojen/a s dohledem nad Vámi?



Zdroj: vlastní výzkum

Pět respondentů odpovědělo, že je velmi spokojeno s dohledem nad jím vykonávanou prací a sedm je se svým dohledem spokojeno. Dva zaměstnanci označili, že nejsou ani spokojeni ani nespokojeni a dva se vyjádřili, že jsou velmi nespokojeni se dohledem.

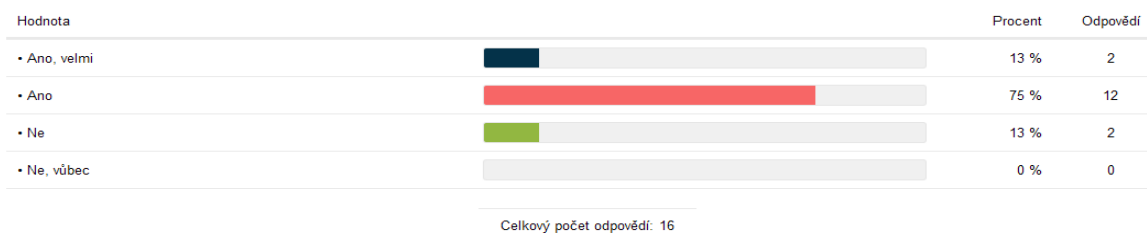
Shrnutí: pouze malé procento odpovídajících je velmi nespokojeno se svými nadřízenými. U těchto osob by bylo vhodné zkoumat příčinu jejich nespokojenosti. Velká část odpovídajících zaměstnanců je však se svým dohledem spokojena. Toto je pro společnost pozitivní jev kdy vedoucí pozice jsou obsazovány podle správné matice, ze které mohou vycházet i nadále.

Otázka č. 13: Jste spokojen/a se zaměstnaneckými benefity?

Otázka zabývající se spokojeností se zaměstnaneckými benefity měla za cíl zjistit, zda zaměstnancům současné možnosti vyhovují nebo ne. Jako možnosti odpovědi byly zvoleny následující: ano, velmi; ano; ne; ne, vůbec. Počet jednotlivých odpovědí u jednotlivých možnostech je uveden v Obrázku č. 29.

Obrázek č. 29 Otázka č. 13

13. Jste spokojen/a se zaměstnaneckými benefity?



Zdroj: vlastní výzkum

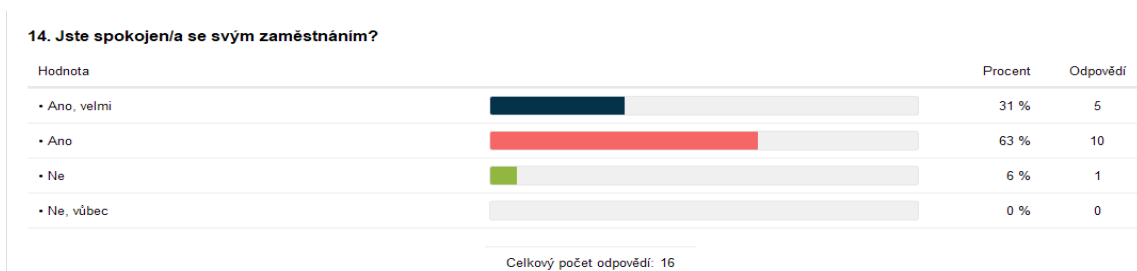
Z výše uvedeného grafu lze zjistit, že 75 % dotazovaných je spokojeno s benefity zaměstnance, dva zaměstnanci jsou velmi spokojeni. Negativní hodnocení zaměstnaneckých benefitů označili dva respondenti.

Shrnutí: odborná literatura zabývající se řízením lidských zdrojů ve organizacích uvádí, že benefity jsou jedním z motivačních faktorů, které může zaměstnavatel svým zaměstnancům nabídnout. Přestože XY Czech s.r.o., XY Slovakia a.r.o. a XY Polska SP z.o.o. jsou malé podniky a to i ve spojení v jakém fungují, 88 % respondentů je se zaměstnaneckými benefity spokojeno, což je velmi dobrým ukazatelem.

Otázka č. 14: Jste spokojen/a se svým zaměstnáním?

Otázka číslo 14 je zaměřena na komplexní spokojenost s vlastní pracovní pozicí a odpovědi jsou uvedeny v Obrázku č. 30. Respondentům byly nabídnuty následující možnosti: ano, velmi; ano; ne; ne, vůbec.

Obrázek č. 30 Otázka č. 14



Zdroj: vlastní výzkum

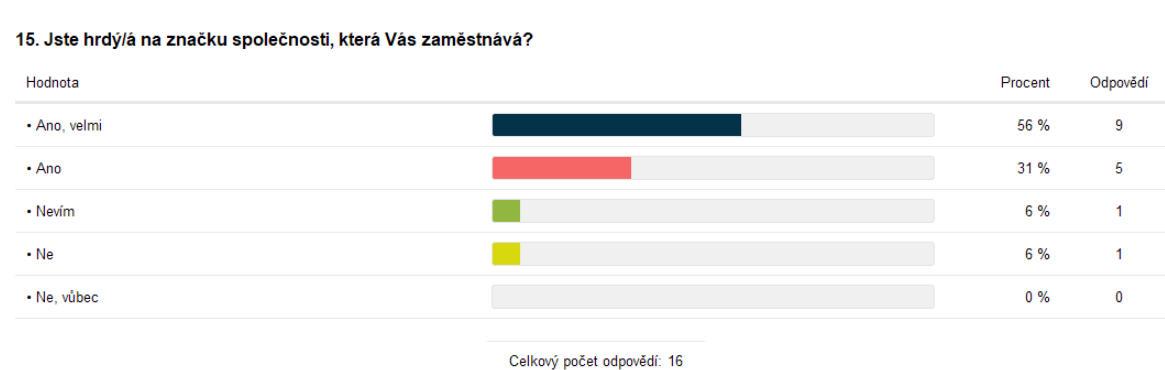
Pět zaměstnanců je velmi spokojeno se svým zaměstnáním a deset zaměstnanců odpovědělo ano na položenou otázku. Jeden z šestnácti dotazovaných není spokojen se svým zaměstnáním.

Shrnutí: otázka spokojenosti se zaměstnáním je velmi ovlivněna osobními pocity každého jedince a jeho vnitřním posouzením svého zaměstnání jako celku včetně všech pozitivních i negativních stránek, které souvisí s jím vykonávanou prací. U této společnosti jsou až na jednoho zaměstnance všichni spokojeni. Výsledek může pro společnost být v dlouhodobém měřítku pozitivním z pohledu reputace při získávání nových zaměstnanců.

Otázka č. 15: Jste hrdý/á na značku společnosti, která Vás zaměstnává?

Výše uvedená otázka posuzuje vnímání obchodní značky svého zaměstnavatele. Respondenti vybírali z možností: ano, velmi; ano; nevím; ne; ne, vůbec. Grafické znázornění počtu jednotlivých odpovědí je zaznamenáno v Obrázku č. 31.

Obrázek č. 31 Otázka č. 15



Zdroj: vlastní výzkum

Nejvíce zaměstnanců v počtu devět odpovědělo, že jsou velmi hrdí na značku společnosti. Dále pět dotazovaných odpovědělo ano na položenou otázku. Jeden neví, zda je hrdý a jeden není hrdý na značku společnosti, ve které pracuje.

Shrnutí: u této otázky stejně v předchozí 87 % respondentů jsou hrdí na obchodní značku XY. Toto pozitivní vnímání je velmi důležité pro naplňování strategických cílů společnosti. Čím lepší jméno bude mít obchodní značka na trhu, tím bude snadněji získávat nové zakázky.

Otázka č. 16: Jste spokojen/a se svým zaměstnavatelem?

Tato otázka je úzce spjata s otázkou č. 14, avšak se zaměřuje na komplexní spokojenost se svým zaměstnavatelem. V Obrázku č. 32 jsou znázorněny odpovědi jednotlivých respondentů s tím, že jim byly dány následující možnosti odpovědí: rozhodně ano; ano; nemám k němu vztah; spíše ne; vůbec.

Obrázek č. 32 Otázka č. 16

16. Jste spokojen/a se svým zaměstnavatelem?

Hodnota	Procent	Odpovědí
• Rozhodně ano	63 %	10
• Ano	31 %	5
• Nemám k němu vztah	0 %	0
• Spíše ne	6 %	1
• vůbec	0 %	0

Celkový počet odpovědí: 16

Zdroj: vlastní výzkum

Kladné odpovědi jako rozhodně ano odpovědělo 63% dotazovaných. Pět zaměstnanců odpovědělo na danou otázku ano. Jeden dotazovaný zaměstnanec spíše není spokojen se svým zaměstnavatelem.

Shrnutí: výsledky jsou opět pro vedení společnosti pozitivní, protože 94% osob, které odpovídalo je spokojeno se svým zaměstnavatelem. Spokojenost se zaměstnavatelem může vést k pozitivnímu hodnocení společnosti jako zaměstnavatele pro veřejnost v daném stavebním sektoru.

Otázka č. 17: Je pravděpodobné, že budete hledat jiné zaměstnání mimo naši společnost?

Poslední otázka spojená s osobním vnímáním a prioritami zaměstnanců zjišťuje, zda některý ze zaměstnanců neplánuje změnit svého zaměstnavatele a ukázat tak na případný problém, který může nastat. Obrázek č. 33 graficky zobrazuje odpovědi jejichž nabídka byla následující: určitě ne; pravděpodobně ne; uvažuji o tom; pravděpodobně ano; určitě ano.

Obrázek č. 33 Otázka č. 17

17. Je pravděpodobné, že budete hledat jiné zaměstnání mimo naši společnost?

Hodnota	Procent	Odpovědí
• Určitě ne	44 %	7
• Pravděpodobně ne	38 %	6
• Uvažuji o tom	13 %	2
• Pravděpodobně ano	6 %	1
• Určitě ano	0 %	0

Celkový počet odpovědí: 16

Zdroj: vlastní výzkum

Sedm zaměstnanců s určitostí uvedlo, že nebude hledat zaměstnání mimo společnosti XY Czech s.r.o., XY Slovakia s.r.o. a XY Polska SP z.o.o. Šest respondentů odpovědělo, že pravděpodobně nebude hledat jiné zaměstnání. Naopak dva zaměstnanci uvažují o změně zaměstnavatele mimo skupinu XY a jeden bude pravděpodobně hledat jiné zaměstnání.

Shrnutí: s ohledem na předchozí otázky a výsledky těchto dílčích šetření by se dalo předpokládat, že velká většina zaměstnanců neplánuje změnit zaměstnavatele. Zcela přesvědčeno je o tom pouze 44 % respondentů. I když v předchozích otázkách byl zaměstnavatel kladně hodnocen, 3 zaměstnanci uvažují o odchodu ze společnosti. Tento údaj je po vedení společnosti velmi důležitý, protože jejich cílem je zamezit fluktuaci zaměstnanců a dosáhnout tak stabilního týmu.

3.3 Vliv mezinárodního prostředí na řízení podniku

Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, díky úzké vzájemné spolupráci XY Czech s.r.o., XY Slovakia s.r.o. a XY Polska SP z.o.o. dochází k vytvoření mezinárodního prostředí. „Z rozhovoru s prokuristou vyplynulo, že je velmi důležité posuzovat jednotlivá prostředí, ve kterých společnosti působí. I s ohledem na to je třeba zvolit správnou strategii při získávání a udržení zákazníků. Pozitivní referenze pak ovlivňují dosahování vyšších zisků. Od roku 2018 se díky funkčnímu propojení podařilo zvýšit příjmy o 6 milionů euro.“ Vývoj příjmů v letech 2018 až 2022 je uveden v Tabulce č. 4.

Tabulka č. 4 Vývoj příjmů v letech 2018 - 2022

ROK	PŘÍJMY V EUR
2018	1.437.096
2019	2.392.995
2020	3.566.281
2021	6.121.926
2022	7.452.875

Zdroj: interní zdroje společnosti, vlastní zpracování

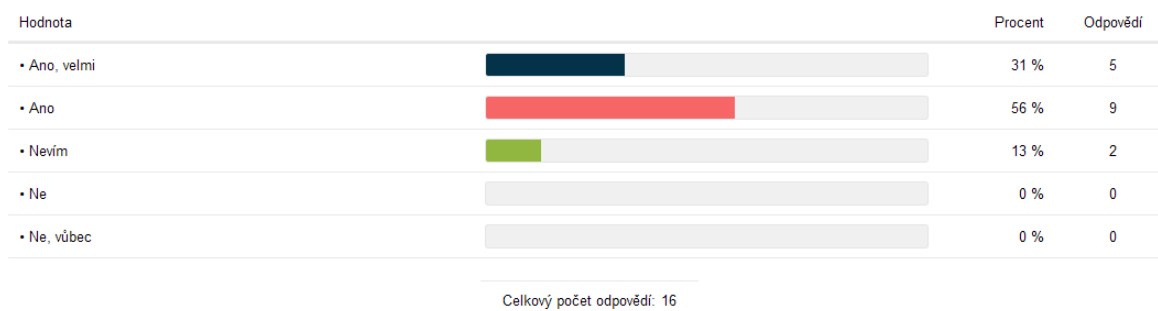
Jak již bylo uvedeno v úvodu kapitoly 3 bylo provedeno kvalitativní šetření prostřednictvím uzavřeného a otevřeného dotazníku. Otázky č. 18 až 22 jsou uzavřenými, které jsou zaměřeny na vnímání mezinárodní struktury společnosti. Následuje 5 otevřených otázek souvisejících s vnímáním všech tří společností z pohledu jejich zaměstnanců.

Otázka č. 18: Vnímáte společnost jako nadnárodní?

Cílem otázky bylo zjistit, zda zaměstnanci považují organizační strukturu za mezinárodní, protože někteří zaměstnanci, jedná se především o projektanty, vykonávají svoji práci v místě svého bydliště a nemusí nutně společnost považovat za nadnárodní. Obrázek č. 34 zobrazuje počet odpovědí u možností ano, velmi; ano; nevím; ne; ne, vůbec.

Obrázek č. 34 Otázka č. 18

18. Vnímáte společnost jako nadnárodní?



Zdroj: vlastní výzkum

Pět zaměstnanců odpovědělo, že velmi vnímají společnost jako nadnárodní. Odpověď ano zvolilo devět respondentů a dva neuměli postavení společnosti posoudit.

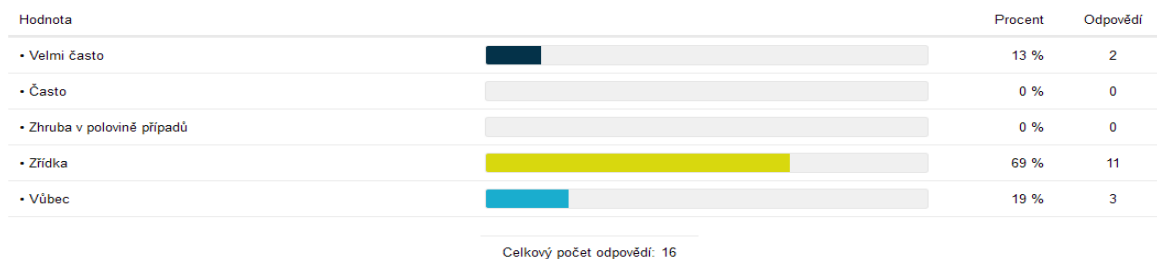
Shrnutí: velká většina respondentů odpověděla, že je pro ně zaměstnavatel nadnárodní firmou, což je velmi správné, protože se nejedná pouze o českou, slovenskou a polskou společnost, ale zejména o jejich společnou mateřskou organizaci v Nizozemí.

Otázka č. 19: Dochází v rámci Vaší práce ke komunikačním problémům se zaměstnanci z ostatních oddělení napříč XY Czech s.r.o., XY Slovakia s.r.o., XY Polska SP z.o.o.?

Účelem této otázky je zjistit případné komunikační problémy a bariéry mezi zaměstnanci ze všech tří společností. Jako možnosti byly navrženy odpovědi: velmi často; často; zhruba v polovině případů; zřídka; vůbec. Grafické znázornění je uvedeno v Obrázku č. 35.

Obrázek č. 35 Otázka č. 19

19. Dochází v rámci Vaší práce ke komunikačním problémům se zaměstnanci z ostatních oddělení napříč XY Czech s.r.o., XY Slovakia s.r.o., XY Polska SP z.o.o.?



Zdroj: vlastní výzkum

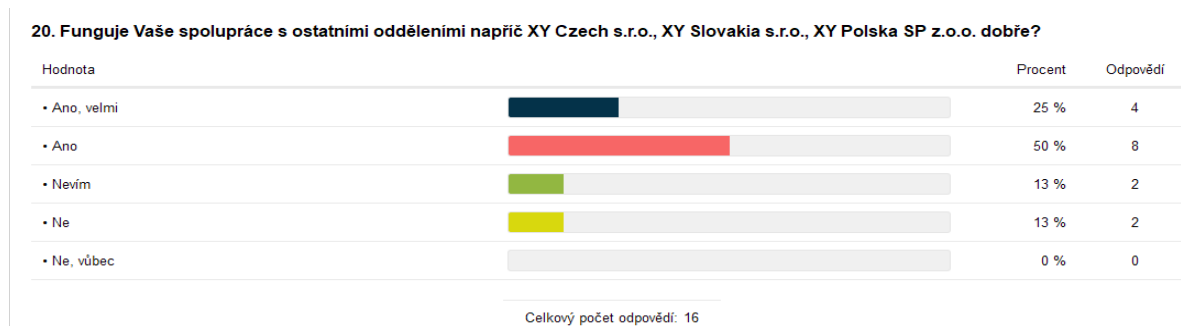
Dva zaměstnanci uvedli, že velmi často pocítují komunikační problémy se zaměstnanci z ostatních zemí. Jedenáct respondentů vnímá komunikační problémy jen zřídka a tři oslovení zaměstnanci nepocítují žádné komunikační bariéry.

Shrnutí: toto šetření prokázalo, že i přestože se jedná o nadnárodní společnost, zaměstnanci se ve velké většině nesetkávají s komunikačními problémy. V rozhovoru prokurista uvedl: „Komunikace probíhá zejména v české a slovenském jazyce, dále pak polsky a při česko – polské nebo slovensko – polské jazykové bariéře zaměstnanci komunikují v angličtině.“ Lze se domnívat, že dvě osoby, které označily, že se velmi často setkávají s komunikačním problémem pravděpodobně neovládají anglický jazyk. V tomto směru je pak na místě posoudit, zda by nebylo vhodné zaměstnancům nabídnout možnost jazykových kurzů.

Otázka č. 20: Funguje Vaše spolupráce s ostatními odděleními napříč XY Czech s.r.o., XY Slovakia s.r.o., XY Polska SP z.o.o. dobře?

Tato otázka analyzuje vnímání spolupráce mezi jednotlivými odděleními a zaměstnanci, kteří jsou zaměstnáni každý u jiné pobočky a přesto spolu například pracují na jedné zakázce. Jako možnosti byly zvoleny následující odpovědi: ano, velmi; ano; nevím; ne; ne, vůbec. Zaznamenaná data jsou uvedena v Obrázku č. 36.

Obrázek č. 36 Otázka č. 20



Zdroj: vlastní výzkum

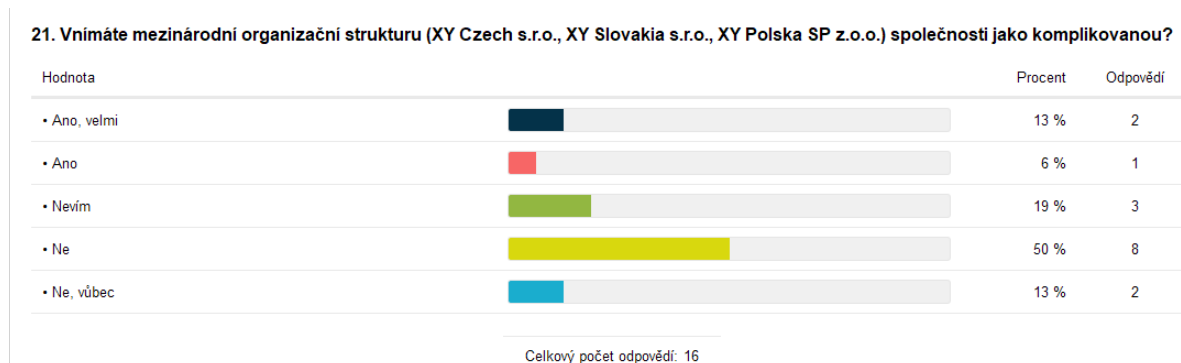
Čtyři zaměstnanci vnímají spolupráci jako velmi dobrou. Osm respondentů zvolilo odpověď ano. Dva zaměstnanci neví, zda funguje spolupráce dobře a dva se domnívají, že spolupráce nefunguje dobře.

Shrnutí: stejně tak jako u předchozí otázky se 75% respondentů domnívá, že spolupráce funguje dobře. Tato informace je velmi pozitivní pro vedení, nicméně i přesto je vhodné se zabývat potenciálním problémem v podobě narušení spolupráce, který by mohl nastat v souvislosti s negativním vnímáním spolupráce u dvou zaměstnanců.

Otázka č. 21: Vnímáte mezinárodní organizační strukturu (XY Czech s.r.o., XY Slovakia s.r.o., XY Polska SP z.o.o.) společnosti jako komplikovanou?

Otázka číslo 21 je zaměřena na zjištění, zda si zaměstnanci myslí, že organizační struktura je nepřehledná a komplikovaná s ohledem na mezinárodní prvek. Respondentům byly nabídnuty tyto odpovědi: ano, velmi; ano; nevím; ne; ne, vůbec. Odpovědi jsou zaznamenány v grafu na Obrázku č. 37.

Obrázek č. 37 Otázka č. 21



Zdroj: vlastní výzkum

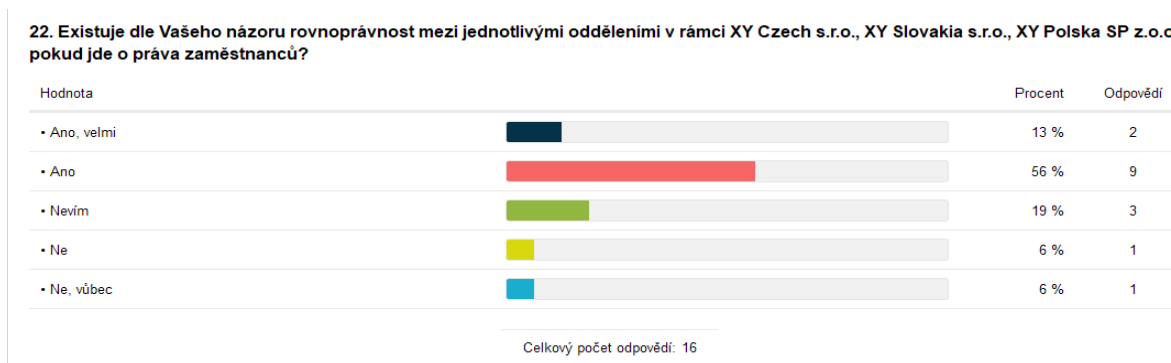
50 % respondentů nevnímá organizační strukturu jako složitou, dva zaměstnanci zadali možnost ne. Tři zaměstnanci neví, zda je organizační struktura komplikovaná. Naopak jeden zaměstnanec odpověděl na tento dotaz ano a dva ji považují za velmi složitou.

Shrnutí: s ohledem na komplikované provázání tří právnických osob v jednu navenek fungující společnost je překvapující, že většina dotazovaných ji jako komplikovanou nevnímá. Tento fakt je dobrým vodítkem pro vedení v oblasti tvorby organizační struktury.

Otázka č. 22: Existuje dle Vašeho názoru rovnoprávnost mezi jednotlivými odděleními v rámci XY Czech s.r.o., XY Slovakia s.r.o. a XY Polska SP z.o.o. pokud jde o práva zaměstnanců?

Poslední uzavřená otázka zkoumá, zda si zaměstnanci myslí, že existuje mezi jednotlivými odděleními a úseky rovnoprávnost napříč všemi třemi společnostmi. Respondenti se mohli přiklonit k následujícím odpovědím: ano, velmi; ano; nevím; ne a ne, vůbec. Obrázek č. 38 znázorňuje v grafu počet odpovědí u jednotlivých možností.

Obrázek č. 38 Otázka č. 22



Zdroj: vlastní výzkum

Dva zaměstnanci se odpověděli na možnost ano, velmi. Devět respondentů se domnívá, že rovnoprávnost mezi jednotlivými odděleními existuje. Tři pracovníci neví, zda jsou si všichni zaměstnanci bez ohledu na národnost rovni. Odpověď ne uvedl jeden zaměstnanec a jeden si myslí, že vůbec neexistuje rovnoprávnost mezi jednotlivými odděleními napříč všemi třemi organizacemi.

Shrnutí: pro další růst společnosti lze konstatovat, že mezinárodní prvek ve formě zaměstnanců různých národností zaměstnaných u tří právnických osob nevytváří podle mínění zaměstnanců nerovnoprávnost. Opět se ovšem vyskytují zaměstnanci, kteří nepovažují mezinárodní firemní prostředí za rovnoprávné. V tomto směru by bylo vhodné více komunikovat ze strany vedení strategii rovnoprávnosti všech tří společností.

Výsledky šetření prostřednictvím otevřených otázek

Otázka č. 23: Domníváte se, že máte jako zaměstnanec možnost profesního a finančního růstu napříč všemi pobočkami XY a jaké jsou tyto možnosti? (př. zaměstnanec se chce přestěhovat do jiného státu kde sídlí pobočka XY a zároveň chce změnit pracovní pozici)

Tato otázka byla položena jako otevřená s cílem zjistit, zda si zaměstnanci myslí, že by jejich kariéra mohla růst i uvnitř celé skupiny XY, a to nejen z pohledu profesního, ale i finančního. Otevřená otázka tak dává prostor respondentovi vyjádřit svůj názor. Odpovědi a jejich četnost jsou zaznamenány v tabulce v Obrázku č. 39. Odpovědi lze shrnout do tří skupin, kdy si respondenti myslí, že mají možnost růstu, přičemž se jejich odpovědi liší pouze tím, zda o takové možnosti již slyšeli nebo ne. Druhá skupina neví nebo to nedokáže posoudit a třetí skupina zaměstnanců, kteří dotazník vyplnili, se domnívá, že taková možnost v rámci celé skupiny XY není.

Obrázek č. 39 Přehled odpovědí na otázku č. 23

Odpověď	Četnost
Ano	2
Asi ano, netuším, ještě jsem o takovém případě neslyšel.	1
Domnívám	1
Domnívám se, že možnost růstu je velká	1
Je zde možnost růst jak s dovednostmi, tak s odpovědností. Existuje také možnost pohybu mezi zeměmi. V případě potřeby je možné získat školení (také v Holandsku)	1
Ne	3
Nevím, neumím posoudit. Taková situace/potřeba zatím nenastala	1
Nevím	2
Profesní růst by byl do jiných poboček než CZ, SK nebo PL	1
Záleží na individuální situaci, takto nedokáži posoudit	1
Změnou pracovní pozice	1

Zdroj: vlastní výzkum

Shrnutí: společným vodítkem mezi jednotlivými odpověďmi je informovanost o možnosti kariérního růstu přechodem do jiné pobočky. Většina zaměstnanců dle odpovědí není o této možnosti dostatečně informována. Tato možnost by měla být u nadnárodní společnosti výhodou, která by mohla ovlivnit i potenciálního zájemce o zaměstnání v této firmě.

Otázka č. 24: Jak vnímáte obchodní značku XY?

Tato otevřená otázka navazuje na již položenou otázku v uzavřené části dotazníku, a to konkrétně s otázkou č. 15. Otevřená otázka však dává respondentům větší prostor k vyjádření, která mohou být následně pro zaměstnavatele přínosná. Všechny odpovědi a jejich četnost jsou zobrazeny v Obrázku č. 40 ve formě tabulky. Zde je opět možné rozdělit odpovědi do několika skupin. Nejčastěji si dotazovaní zaměstnanci myslí, že obchodní značka XY je pozitivně vnímána a jedná se o solidního partnera na trhu. Druhá skupina se vyjádřila opět pozitivně, avšak například jeden respondent navrhuje více dbát na profesionalitu. Poslední skupina zahrnuje dvě odpovědi, které zahrnují velmi osobní vnímání obchodní značky pravděpodobně od svého okolí přímo na stavbách.

Obrázek č. 40 Přehled odpovědí na otázku č. 24

Odpověď	Četnost
Jako férovou a stabilní	1
Jako odbornou, úspěšnou a profesionální	1
Dobře	4
Jako solidního partnera v oblasti skruží a bednění. Objednatelé se mohou spolehnout, že dostanou kvalitní službu.	1
Jako vhodného obchodního partnera pro naše zákazníky a zaměstnance	1
Jedinečně	1
Na trhu v ČR a SR je uznávaná jako velmi profesionální servis s kvalitní prací a řízením projektů	1
Nízká cena	1
Pozitivně	1
Pozitivně, mladá, dynamická, profesionální s integritou	1
S úctou k zakladatelům (co se jim podařilo vybudovat)	1
Ta polská parta s materiálem	1
Velký potenciál, víc dbát na profesionalitu v každém odvětví	1

Zdroj: vlastní výzkum

Shrnutí: velká většina odpovědí se shoduje v pozitivním vnímání obchodní značky svého zaměstnavatele. S touto skutečností dochází ke zvyšování oddanosti ze strany zaměstnanců vůči firmě, ve které pracují. Na první pohled zaujmou dvě odlišné odpovědi a to: „Ta polská parta s materiálem“ a „Nízká cena“. Druhou uvedenou odpověď je možné vysvětlit snahou marketingového/obchodního úseku o nabízení velmi nízkých cen při tvorbě nabídek, tak aby

bylo možné v současné konkurenci na trhu uspět. První z těchto odpovědí je velmi specifická a pravděpodobně naráží na vnímání spíše pracovníků z jiných podniků, kteří fyzicky vykonávají práci na stavbách.

Otázka č. 25: Chybí Vám ve společnosti personální oddělení nebo personalista?

S ohledem na fakt, že ani v jedné ze tří společností neexistuje personální oddělení nebo zde není zaměstnán personalista vyvstala otázka, zda zaměstnancům taková role ve firmách nechybí. Odpovědi jsou zaznamenány v tabulce na Obrázku č. 41, kdy je lze rozdělit do dvou skupin. Celkem 11 respondentů si nemyslí, že by taková funkce byla ve firmách potřeba. Naopak čtyři zaměstnanci by personalistu nebo personální oddělení uvítali. Jedna odpověď nesouvisí s položenou otázkou.

Obrázek č. 41 Přehled odpovědí u otázky č. 25

Odpoověď	Četnost
Ano	3
Částečně	1
Logistické oddělení vyžaduje podle mě více lidí, aby bylo možné lépe kontrolovat produkty při vracení a odesílání.	1
Ne	10
Nechybí, pokud mám problém, vím kam se obrátit.	1

Zdroj: vlastní výzkum

Shrnutí: přestože téměř veškerou personální agendu vykonává sám ředitel, který je zároveň prokuristou všech tří společností, nepocítí u zaměstnanců příliš absenci takové pracovní pozice. Z pohledu personálního řízení však tento stav není při růstu firmy dlouhodobě udržitelný, protože personální agenda je velmi objemná.

Otázka č. 26: Chybí Vám ve firmě nějaká pracovní pozice? Pokud ano, jaká?

V návaznosti na otázku č. 25 byla nabídnuta osloveným zaměstnancům možnost vyjádřit se u této otázky k personální situaci ve firmách a zjistit, zda nechybí ve společnosti nějaká pracovní pozice. V Obrázku č. 42 je uveden přehled jednotlivých odpovědí a opět jejich četnost. Ze šestnácti respondentů se sedm domnívá, že žádná pracovní pozice ve firmách nechybí. Zbylé odpovědi pak charakterizují vnímání aktuálních chybějících pracovních pozic v souvislosti s výkonem jejich práce. Dle odpovědí chybí ve firmách tyto pracovní pozice: kontrolor, personalista, interní BOZP technik, kvalitář / reklamační technik, montážníci a dělníci, výrobní ředitel, zaměstnanci logistiky a zaměstnanec, který by vykonával práci mezi projektovým manažerem a koordinátorem.

Obrázek č. 42 Přehled odpovědí u otázky č. 26

Odpověď	Četnost
Ne	7
Kontrola, personální, dělníci	1
Máme interní i externí zaměstnance. Podle mého názoru by osoba BOZP měla být interním zaměstnancem	1
Některé funkce nemají náhradu	1
nenabírat nové lidi, ale pověřit někoho ze stávajících: 1/ kontrolou TO dokumentace k projektům, 2/něco jako hlavní inženýr, který bude shromažďovat všechno Know-how, a datasheety, 3/ kontrolor vyskládaného materiálu, zda tam nejsou chyby, 4/ kontrolor hospodářského výsledku projektů, se zpětnou vazbou na obchod	1
Personalista, kvalitář/reklamační technik,	1
Pozice mezi projektovým manažerem a koordinátorem	1
Vlastní spolehlivý montážník (15 pracovníků)	1
Výrobní ředitel	1
Jako v otázce č. 25	1

Zdroj: vlastní výzkum

Shrnutí: výsledkem tohoto šetření by se mělo vedení společnosti zabývat, protože 50 % zaměstnanců navrhuje pracovní pozice, které dle jejich názoru v podniku chybí. Analýzu chybějících pracovních míst zpravidla provádí personalista, a to buď na základě strategického plánování řízení lidských zdrojů, a nebo na základě vyslovené vnitřní potřeby. Vzhledem k tomu, že tuto práci zastává pouze ředitel/prokurista, bylo by vhodné, aby vedení zvážilo zaměstnání personálního manažera alespoň na částečný úvazek, zvláště pokud se předpokládá další růst společnosti.

Otázka č. 27: Víte jaké jsou cíle společnosti XY (zformulujte prosím alespoň 3 cíle Vaší společnosti nebo oddělení)?

Tato otázka byla vložena při konzultaci dotazníku s prokuristou na jeho žádost. Účelem bylo zjistit, zda zaměstnanci mají povědomí o stanovených strategických cílech společnosti tak, aby je mohli výkonem své práce naplňovat. Prokurista v rozhovoru uvedl: „Základními strategickými cíli jsou: 1) snaha o dosažení prvenství na trhu s podpěrnými skružemi 2) zisk společnosti 2) motivace zaměstnanců ke kvalitnímu výkonu 3) získání certifikátu kvality ISO 4) zajištění BOZP na vysoké úrovni.“ Zde není možné jednoznačně rozdělit odpovědi do jednotlivých skupin, avšak v určitých bodech se odpovědi shodují. Přehled všech šestnácti odpovědí je následující:

- „Spokojenost zákazníka, zaměstnance, stabilita na trhu s podpěrnými konstrukcemi;
- Stát se volbou č. 1 pro stavební společnosti v oblasti podpěrných skruží, motivovat lidi a vytvořit takovou strategii, která nám umožní vydělat dost peněz, zavést ISO, zlepšit BOZP, dotáhnout administrativní věci;
- 1 naplnit rozpočet daného roku, 2 BOZP, 3 díky kvalitně provedené práci získávat co nejlepší reference;
- Splnit dohodnutý rozpočet na daný rok, dosáhnout na certifikaci ISO, zlepšit se v plnění a kontrolování stránky BOZP na stavbách, BOZP na stavbách, zautomatizovat a vytvořit funkční check listy a report;
- Spokojenost obchodních partnerů, spokojenost zaměstnanců, ekonomický růst společnosti;
- Udržet si stabilní pozici na trhu, udržet růst společnosti na určité úrovni, zlepšit kvalitu služeb a BOZP;
- Tržby, vytíženost, klienti;
- Nevím;
- Navrhnout, dovézt, postavit;
- Kvalitní práce, spokojený zákazník a šéf;
- Kvalita, stabilní vztahy s objednateli, růst společnosti;

- BOZP, zvyšování kvality naší práce (projekty, realizace, materiál), naplnění finančních plánů;
- 1/ Splnit obchodní plán, 2/ Nastavit efektivní chod firmy se všemi procesy, 3/ Inovovat naše produkty a služby;
- Naplnit rozpočet aktuálního roku;
- Aplikování projektového řízení za účelem maximalizace marže na projektech, vybudování pozitivního vztahu se zákazníkem, ISO certifikát kvality a bezpečnosti práce OHSAS 18001.“

Z výše uvedených odpovědí je patrné, že velká část zaměstnanců považuje za jeden z cílů zlepšení a udržení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci na stavbách. Dále vnímají jako jeden ze strategických cílů dosažení zisku, stabilních vztahů s partnery díky kvalitně odvedené práci. S kvalitně odvedenou prací taktéž souvisí získání certifikátu kvality ISO 9001, který zaměstnanci vnímají jako důležitý.

Shrnutí: až na jednu osobu, všichni respondenti chápou, jaké jsou strategické cíle společnosti. Velmi často je zmiňováno dosažení obchodního zisku a nastavení kvalitního BOZP na stavbách, které je jednou ze strategických priorit společnosti. S ohledem na fakt, že tato otázka vznikla na základě žádosti prokuristy společnosti, je třeba doporučit vytvoření vnitřního dokumentu s uvedením těchto strategických cílů a komunikovat je dovnitř organizace.

3.4 Doporučení pro další rozvoj

Shrnutí stavu společností XY Czech s.r.o., XY Slovakia s.r.o. a XY Polska SP z.o.o.: zkoumané společnosti XY Czech s.r.o., XY Slovakia s.r.o. a XY Polska SP z.o.o. vystupují na konkurenčním trhu pro zákazníky i dodavatele jako jedna společnost. Ve své podstatě se jedná o dceřiné společnosti nizozemské firmy XY BV, která dodává podpěrné skruže a bednění v Nizozemsku a Belgii. Ani jedna z firem nebo společnost jako celek nemají vnitřní předpisy, které by nastavovaly strategické cíle a vnitřní procesy. Bylo zjištěno, že v praxi fungují všichni zaměstnanci společně jako jeden podnik, přestože jsou zaměstnáni u jiné pobočky.

3.4.1 Doporučení v oblasti řízení lidských zdrojů

Výzkum se v této oblasti zabýval přístupem zaměstnanců k zaměstnavateli a ke své práci. Souhrnně lze říci, že zaměstnanci chovají velmi kladný vztah ke svému zaměstnavateli a jsou na něj hrdí. Stejně tak jejich práce jim přijde smysluplná a jsou za ni přiměřeně odměňováni. Zaměstnanecké vztahy je možné posoudit vyrovnané, a to včetně vnímání nadřízeného svými zaměstnanci. Vedení společnosti by se však mělo zaměřit na tyto sektory z oblasti řízení lidských zdrojů:

1. Vysoký a dlouhodobý stres: výsledky u otázky č. 5 při dotazníkovém šetření jsou pro vedení firmy alarmující, protože naprostá většina respondentů pociťuje stres při běžném pracovním týdnu. Jak uvádí Evropská agentura pro BOZP (nedatováno) ve svém článku zabývající se psychosociálními riziky a stresem při práci, organizace by se měly zajímat o tyto negativní faktory na pracovišti, protože z výzkumů vyplývá, že polovina zaměstnanců v Evropské unii považuje stres za zcela běžný. Stres spadá do sektoru bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Povinnost zamezit stresu při práci je dokonce upravena evropskou legislativou konkrétně ve směrnici 89/391/EHS o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. Dle Evropské agentury pro BOZP (2021) tato směrnice zavádí povinnost vytvoření zdravého a bezpečného pracovního prostředí. Stres je rizikem pro zaměstnance a je nezbytné k němu přistupovat jako jednomu z rizik v rámci BOZP

firmy. V rámci provádění výzkumu Evropskou agenturou pro BOZP (2019) bylo osloveno na 45000 podniků všech členských států, kdy byla zaměstnancům položena mimo jiné otázka, zda jejich organizace má upravený plán prevence pracovního stresu. V České republice odpovědělo 90,7 % dotazovaných, že jejich organizace takovým plánem nedisponuje. Nejčastěji takový preventivní plán mají organizace v Dánsku, Finsku, Švédsku a Irsku. Česká republika se společně se Slovenskem, Polskem a Estonskem umístila na posledních příčkách. Jak zvládnout tento negativní jev v práci rozebrala opět Evropská agentura pro BOZP (nedatováno) do následujících bodů:

- Přípravenost
 - Stejně jako zvyšování povědomí a preventivní opatření jsou důležitá včasná opatření na pomoc těm, kteří to potřebují;
- Je důležité, aby se problémy nestaly vážnými. Poté, co si lidé uvědomili známky a příznaky stresu u sebe i u druhých, je důležité mít plán, když k tomu dojde.
 - Bez ohledu na to, zda je stres způsoben pracovními nebo nepracovními faktory, je důležité včas jednat. Pokud je člověk nemocný z práce, nepracuje pro organizaci dobře bez ohledu na příčinu této nemoci;
- Komunikace
 - Mluvit pomáhá, ale zejména tam, kde jde o osobní problémy, to může být obtížné
- Zachování důvěrnosti
 - Příčinou problémů může být také zjevná osoba, se kterou je třeba mluvit. To může být další důvod pro pomoc zvenčí v takových chvílích.
- Plánování
 - Jakmile bude mít vedení organizace lepší představu o problémech člověka, které přispívají k jeho stresu, může plánovat odstranění takových příčin prostřednictvím prevence;

Doporučení: zjištění příčin trvalého stresu například prostřednictvím testů či dotazníku a následnými rozhovory s konkrétními zaměstnanci. Po zjištění objektivní příčiny na pracovišti nastavit preventivní plán zvládnutí stresu. Další možností je zajištění odborného semináře zvládnutí stresu v zaměstnání.

2. Profesní růst a vzdělávání: v otázkách kariérního růstu a rozvíjení se po profesní stránce na základě zadaných pracovních úkolů je z výsledků šetření patrné, že ne vždy jsou zaměstnanci informováni o možnostech svého kariérního růstu ve firmě. Jak uvádí Barták, J. (2023, s. 177) zaměstnance je třeba stimulovat zejména, pokud jde o jejich vyšší potřeby, kterými jsou potřeby společenského uplatnění, potřeba dosáhnout úspěchu a uznání za takový úspěch a potřeba osobního rozvoje. Vzdělávání tvoří návratnou investici pro zaměstnavatele, a proto by tato stránka neměla být opomíjena ani u malých podniků. V případě, že podnik plánuje rozvoj, měl by si odpovědět na základní otázky, které nastaví celý proces dosažení těchto výsledků. Dle Palíškové, M., Legnerové, K., Stříteského, M. (2021, s. 140) může být osobní rozvoj i „*motivačním prvkem*“ pro kvalitnější výkon práce. Barták, J. (2023, s. 179) uvádí tyto 4 otázky:

- I. *„Kde jsme nyní?;*
- II. *Kam se chceme dostat?;*
- III. *Jak se tam dostaneme?;*
- IV. *Směřujeme skutečně tam, kam chceme?“*

V případě společnosti XY, je zodpovězení těchto otázek použitelné pro další rozvoj celého seskupení ve svém oboru. Pro možnosti kariérních růstů je důležitá otázka

způsobu dosažení cílů. Bylo by vhodné, aby každý zaměstnanec měl v osobním spise založen plán svého rozvoje a on sám se k němu mohl vždy vyjádřit.

Doporučení: zaměřit se na analýzu cílů a potřeb všech tří společností XY, vytvoření plánu vzdělávání včetně informování zaměstnance o možnosti kariérního postupu.

3. Hrozící fluktuace: zajímavým výsledkem přes velmi pozitivní ohlasy zaměstnanců na svého zaměstnavatele byly odpovědi zaznamenané v otázce č. 17. Pouze 44% respondentů si je jisto, že nechce měnit svého zaměstnavatele. Zde by se mělo vedení společností XY zabývat více důvody možného odchodu a tím předejít možné fluktuaci. Pro vstřícné jednání je vždy nejdůležitější vhodná komunikace mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Armstrong, M. (2014, s. 502) ve své knize uvádí několik prostředků komunikace. Pro účely zjištění možné odchodovosti je nejvhodnější komunikace tváří vtvář, případně týmové brífinky. Na základě těchto typů komunikace je zaměstnavatel schopen zvýšit angažovanost svých zaměstnanců a vytvořit důvěru v organizaci. Barták, J. (2023, s. 191) charakterizuje několik nástrojů ke stabilizaci zaměstnanců ve firmě, kdy se jedná o systematické zajišťování vhodných pracovních podmínek, motivačních programů, celkové péče o zaměstnance, dále pak o vytvoření organizační kultury nebo zajištění personálních rezerv.

Doporučení: vytvoření plánu hodnotících a osobních rozhovorů na jednotlivých organizačních úrovních tak, aby zaměstnanec získal dojem, že je mu dán prostor pro vyjádření svých potřeb a pravidelné pořádání týmových brífinků s hodnocením jak ze strany nadřízených, tak podřízených daného úseku.

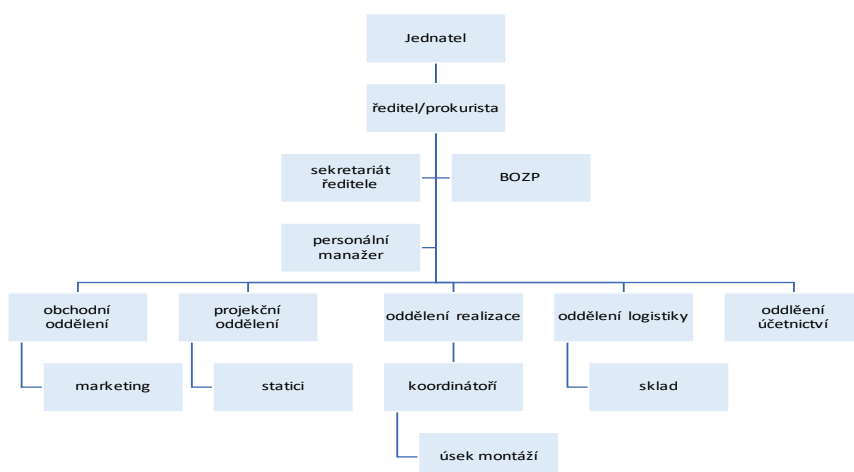
3.4.2 Doporučení v oblasti v strategického řízení

Kvalitativní šetření se v této oblasti zabývalo mezinárodním prvkem, který propojuje všechny tři organizace v jednu a pro zákazníky a dodavatele vystupuje jako jedna společnost. Diplomová práce analyzuje organizační strukturu a související strategické cíle řízení. Cílem dotazníku bylo mimo jiné zjistit, jak vnímají zaměstnanci nastavenou organizační strukturu a zda ví, jaké jsou v této souvislosti nastaveny strategické cíle.

Organizační struktura

Nastavení organizační struktury vychází z potřeb organizace jako celku. Na první pohled není možné zjistit, že se jedná o funkční spojení tří samostatných právnických osob, což dle výzkumu nepocítují ani příliš zaměstnanci. Na základě dotazníkového šetření ve většině neshledávají problém v komunikaci či nerovnoprávnosti, i když se jedná o mezinárodní uskupení a ani v jazykových bariérách. Prokurista v rozhovoru uvedl, že při nastavování organizační struktury vycházeli z předlohy jejich mateřské společnosti v Holandsku. Přestože například Hitt, M. A., Duane I. R., Hoskisson, R. E. (2019, s. 367) navrhují ve své publikaci různé organizační modely u kterých se jedná taktéž o nadnárodní společnosti, lze s ohledem na počet zaměstnanců považovat organizační strukturu za poměrně dostačující, avšak je zároveň možné navrhnout několik změn. V Obrázku č. 43 je znázorněn návrh organizačního schématu č. 1.

Obrázek č. 43 Návrh nového organizačního schématu společnosti XY č. 1



Zdroj: vlastní výzkum

V rámci návrhu č. 1 se pozměnila organizační struktura nejen v názvech, ale také v úsecích. Posloupnost jednatele a ředitele je zcela daná, avšak osoby spadající přímo pod ředitele/prokuristu jsou pozměněny.

Sekretariát ředitele: Název pracovní pozice v původním organizačním grafu s názvem asistentka vedení společnosti se zdá poněkud nejasný, protože z grafu ani z vnitřních dokumentů není patrné, kdo konkrétně je ve vedení společnosti. Z toho důvodu byl zvolen vhodnější název tak, aby bylo možné prezentovat takový organizační graf vhodně například na webových stránkách pro potenciální zákazníky.

BOZP: tento název nebyl změněn, protože se v praxi jedná o externí osobu dodávající tyto služby. S ohledem na odpovědi v dotazníku u otázky č. 26 a v návaznosti na dosažení strategických cílů společnosti uvedených výše, by bylo vhodné zaměstnat osobu zajišťující tuto odbornost a začlenit ji organizačně přímo pod ředitele/prokuristu.

Personální manažer: Tato funkce není ve společnosti nijak řešena. Aktuálně téměř veškerou personální agendu vykonává právě prokurista společnosti. Vzhledem k faktu, že cílem společnosti je zvyšovat svůj obrat, lze předpokládat, že bude docházet i k nárůstu zaměstnanců. Z dlouhodobého hlediska není možné pro prokuristu dostatečně tuto personální agendu spravovat. Otázka chybějícího personalisty byla položena respondentům i v dotazníkovém šetření, kdy prozatím většina takovou pracovní pozici v firmě nepostrádá, ale tento stav může být také způsoben tím, že nejsou zcela obeznámeni s možným obsahem práce personálního manažera. Jak bylo uvedeno v kapitole 2 této práce, rozsah náplně práce je obrovský a je zřejmé, že je třeba vždy brát v úvahu velikost firmy. Interní personální manažer vždy více rozumí potřebám svých kolegů ve společnosti.

Obchodní oddělení: úsek marketing/obchod byl pozměněn jednak názvem a jednak i samotnou strukturou. Vzhledem k životnímu cyklu každého projektu, který je ve firmě nastaven, by bylo vhodnější nazvat tento úsek obchodním oddělením a marketing oddělit jako organizační složku podřízenou té obchodní.

Projekční oddělení: úsek Engineeringu byl změněn na projekční úsek, neboť to je faktickou činností této organizační složky. Bylo vhodné, aby názvy všech oddělení byly v českém, polském, slovenském a anglickém jazyce tak, aby pokryly všechny národnosti a společný komunikační jazyk mateřské společnosti. Hybridní současný název by se mohl pro zákazníka jevit jako nejasný. Projekční oddělení má pod sebou stále organizační jednotku, kterou tvoří statici. Zda je vhodné, aby byli externí nebo interní není jednoznačné a ani z výzkumu nevzešel jasný požadavek.

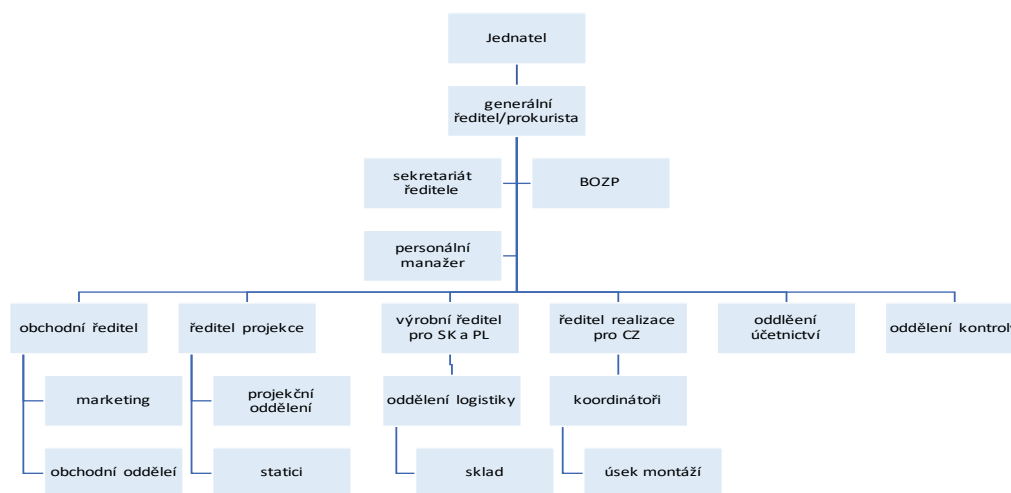
Oddělení realizace: současný úsek realizace je velmi nepřehledný a měl by být organizačně upraven. V tomto doporučení byla navržena změna názvu společně s oddělením dvou organizačních jednotek spadajících právě pod oddělení realizace. Jedná se o koordinátory a úsek montáží. Úsek montáží by spadl organizačně pod koordinátory, protože právě koordinátoři fakticky úkolují montážníky na stavbách.

Oddělení logistiky: v tomto případě došlo pouze k oddělení skladu jako samostatné organizační jednotky, protože oddělení logistiky spravuje i veškerý vozový park společnosti a zajišťuje dopravu na místa realizací. V rámci dotazníkového šetření vzešel pouze požadavek na navýšení počtu zaměstnanců ve skladu. Proto by tato organizační změna mohla přispět k lepší systematizaci práce.

Oddělení účetnictví: při pohledu na současný organizační graf vyvstává otázka, proč zde není uvedena i účetní PL, když je zde uvedena účetní CZ a SK. Z tohoto důvodu by bylo vhodné navrhnout změnu na vznik jednoho oddělení, kam by spadaly účetní. Zároveň bylo v rámci odpovědí dotazníkového šetření navržena pozice kontrolora hospodářského výsledku, který by mohl spadat právě do tohoto oddělení.

Druhý návrh organizačního schématu vychází více z návrhů zaměstnanců, které vyplynuly z odpovědí na otázku č. 26 v dotazníkovém šetření. Tento návrh č. 2 je zobrazen v Obrázku č. 44.

Obrázek č. 44 Návrh nového organizačního schématu společnosti XY č. 2



Zdroj: vlastní výzkum

Výše uvedený druhý návrh vychází z navržených změn respondentů, který vyjádřili v otázce č. 26. Oproti návrhu č. 1 se liší v názvech organizačních jednotek a také menšímu přeskupení. Obchodní oddělení, oddělení projekce a realizace bylo pozměněno, a to mimo jiné z důvodu chybějící definice vedení společnosti. Tyto oddělení by spravovali ředitelé, kteří by tvořili společný poradní orgán generálnímu řediteli společnosti XY. Oddělení logistiky by bylo možné zařadit pod výrobního ředitele pro SK a PL, protože sklad společnosti sídlí na Slovensku a některé komponenty se vyrábí v Polsku. Byla by tak zjednodušena i kontrola činnosti. Nově by naopak vznikla pozice ředitele realizace pro CZ, který kontroluje realizaci staveb osobní přítomností na stavbách v České republice a odpovídá tak za práci koordinátorů. Dále by do organizační struktury přibýlo oddělení kontroly, které bylo v různých navrženo i respondenty dotazníku. Toto oddělení by zahrnovalo kontrolu dokumentace k projektům, materiálu, který zpracovává sklad a shromažďovalo by podklady, příručky a návody organizace. Zbylé pracovní pozice nebo oddělení by fungovaly obdobně jako bylo navrženo v návrhu č. 1 výše.

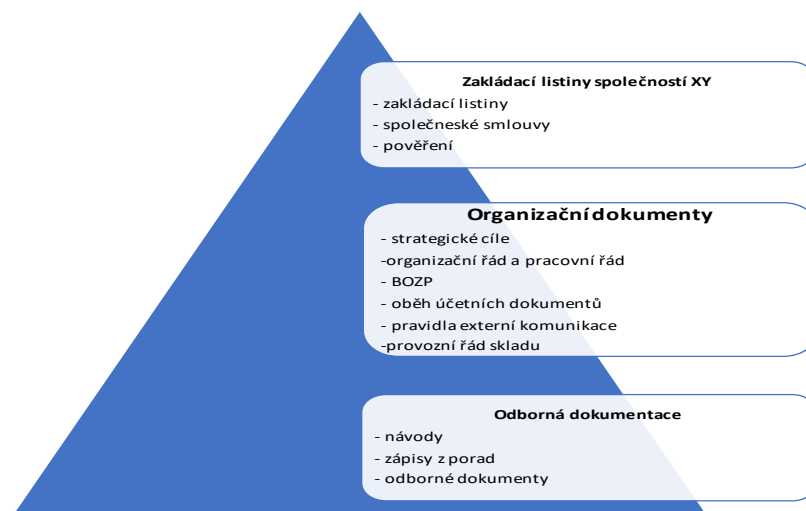
Obě dvě varianty zohledňují současný stav společnosti a jejich nadnárodní prvek, zároveň je snaha o zřehlednění činností nejen pro zaměstnance, ale i pro zákazníky.

Doporučení: transformovat organizační strukturu, zvážit vytvoření interní pozice personálního manažera alespoň na částečný úvazek, zvážit vytvoření kontrolního úseku a vytvoření interní pozice BOZP technika.

Vnitřní předpisy

Poslední oblastí, ve které je třeba navrhnout změny, je oblast vnitřních předpisů společnosti XY. S ohledem na velikost XY Czech s.r.o., XY Slovakia s.r.o. a XY Polska SP z.o.o. je velmi nepraktické, aby společnost, respektive společnost XY jako celek disponovala vnitřním intranetem společnosti, který je vhodný spíše pro velké podniky. Vhodnou alternativou sdílení interních pravidel je společná sdílená složka, která ve společnosti aktuálně funguje pro přímý přístup mnoha dokumentů k projektům. Organizace disponuje pouze vnitřními předpisy, které jsou vyžadovány právními předpisy jednotlivých zemí jako například zákoník práce č. 269/2006 Sb., zákoník práce v platném znění pro Českou republiku nebo slovenským zákonem č. 211/2001 Zz., zákoník práce v platném znění. Dále disponují povinnou dokumentací pro účely bezpečnosti a ochrany při práci, kterou je třeba disponovat při realizaci zakázek. Strategické cíle, interní fungování a procesy však upraveny nejsou. Vzhledem k faktu, že společnost je ve předpřípravné fázi pro získání certifikátu kvality ISO 9001 a má to stanoveno i jako jeden ze strategických cílů, bude velmi důležité takové procesy nastavit. V tomto směru je možné navrhnout pyramidu vnitřních předpisů, které mohou být uvedeny ve sdílené složce tak, aby se s nimi každý zaměstnanec mohl seznámit. Návrh této pyramidy je uveden v Obrázku č. 45.

Obrázek č. 45 Pyramida interní dokumentace



Zdroj: vlastní výzkum

Návrh výše uvedené pyramidy dokumentů upravuje systematizaci a hierarchii dokumentace uvnitř společnosti XY. Na nejvyšší místě jsou uvedeny zakládací listiny všech tří podniků XY a to včetně uložení pověření, která mohou být potřeba při tvorbě nabídky jako doklad k doložení.

Druhý sektor tvoří veškeré organizační dokumenty, které mohou v rámci činnosti vzniknout. Zde by měl být dokument se stanovenými strategickými cíli organizace, kterých má být

dosaženo, což se jeví jako nezbytnost s ohledem na různorodost odpovědí na poslední otázku č. 27 v dotazníkovém šetření. Zaměstnanci potřebují mít tyto cíle, kterých má být dosahováno, jasně stanoveny a musejí mít možnost se kdykoliv na tento dokument podívat. Druhou skupinou je vytvoření organizačního řádu, který bude popisovat samotný chod organizace. Zde by měla být uvedena jednotlivá oddělení a pracovní pozice společně s popisem jejich kompetencí a odpovědností. Spolu s organizačním řádem by bylo vhodné vytvořit i pracovní řád, který by alespoň minimalisticky upravoval základní pracovně – právní pravidla. V tomto sektoru by dále měly být k dosažení veškeré dokumenty související s bezpečností a ochrany při práci. Organizační dokumentace by dále mohla obsahovat vnitřní pravidla pro oběh účetních dokumentů, externí komunikaci a například provozní řád skladu. Provozní řád skladu by bylo vhodné vytvořit nejenom z důvodu nastavení bezpečnosti, ale také z důvodu nastavení procesu rezervace jednotlivých komponentů, pravidel pro výdej a příjem materiálu a jejich následné kontroly.

Třetí sektor zahrnuje veškerou odbornou dokumentaci, která je nezbytná pro realizace. Mohou zde být uloženy různé návody, systémy či projekty. Zároveň je možné doporučit zde ukládat i zápisy z porad, ze kterých pak mohou plynout úkoly, které mají být splněny.

S ohledem na požadavky zákona č. 269/2006 Sb., zákoníku práce, kdy zaměstnanec musí být prokazatelně seznámen s vnitřními předpisy zaměstnavatele, by bylo následně třeba realizovat i vhodný systém seznámení s takovými předpisy. Veškerou tuto agendu by bylo možné svěřit personálnímu manažerovi, který by vedl a zabezpečoval správu interní dokumentace.

Doporučení: zavedení vnitřních předpisů upravujících základní činnosti, zajištění dostupnosti těchto dokumentů pro všechny zaměstnance, příprava dokumentace pro realizaci certifikace kvality ISO 90001.

4 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zaměřit se na řízení lidských zdrojů a strategického řízení malé stavební společnosti s mezinárodním prvkem.

V sektoru stavebnictví funguje mnoho malých podniků, kteří fungují jako subdodavatelé v rámci velkých, zpravidla státem zadaných stavebních projektů. Vzhledem k tomu, že zadavatelé soutěží projekty jako celky, vítězni dodavatelé musí zajišťovat všechny prvky projektů, které většinou nejsou schopny zajistit vlastními silami. V těchto případech pak vyhledávají konkrétní dodavatele jednotlivých profesí. Předmětem výzkumu je proto fungování tří malých stavebních společností XY Czech s.r.o., XY Slovakia s.r.o. a XY Polska SP z.o.o., které navenek vystupují jako jedna společnost.

Teoretická část se zabývá analýzou literárních a elektronických zdrojů v oblasti personálního managementu a popisuje funkce personalistů a personálních oddělení v organizacích, a to včetně stavebního sektoru. Diplomová práce ukazuje na statistiky u různě velkých podniků ve stavebnictví, pokud jde o personální řízení. Dále teoretická část rozebírá strategické řízení podniků a jeho nástroje včetně možností tvorby organizačních struktur.

Analytická část představuje výše uvedenou zkoumanou společnost, která je následně analyzována v oblasti řízení lidských zdrojů a nastavení strategického řízení. Na základě analýzy společnosti bylo vytvořeno kvalitativní šetření formou rozhovoru s prokuristou společností XY a vytvořením anonymního dotazníku pro náhodně vybrané zaměstnance. Ze dvaceti čtyř zaměstnanců odpovědělo celkem šestnáct. Dotazníkovým šetřením byly rozebrány jednotlivé postoje k zaměstnavateli, firemnímu prostředí a smysluplnosti zaměstnání. Je třeba říci, že zaměstnanci jsou ve velké většině spokojeni jak se svým zaměstnáním, tak se svým zaměstnavatelem. Zaměstnavatel by však měl věnovat pozornost i negativním odpovědím, které by měl podrobit dalšímu zkoumání. Nejzávažnějšími negativními jevy je dlouhodobý opakující se stres zaměstnanců během pracovního týdne, neinformovanost o možnostech kariérního růstu a hrozící odchodovost zaměstnanců. Všemi třemi jevy by se měl zaměstnavatel zabývat a navrhnout pak preventivní opatření.

Druhá část otázek byla zaměřena na komplikovanou organizační strukturu a nadnárodní působení. Zaměstnanci jsou si vědomi, že se jedná o nadnárodní společnost a velká část respondentů nevnímá tento faktor jako negativní a nedochází k častým komunikačním problémům. Přesto je však velmi důležité předcházet jazykovým bariérám, které mohou nastat. S mezinárodním prvkem bylo třeba zhodnotit organizační strukturu společnosti, která v sobě skrývá nedostatky. Zároveň zaměstnanci navrhli pracovní pozice, které z jejich pohledu ve společnosti chybí. V doporučení byly v této návaznosti navrženy možné změny organizační struktury, která by více odpovídala fungování společnosti a nepůsobila nejednotně a komplikovaně a současně obsahovala chybějící pracovní pozice.

Poslední otázka, která byla navržena ze strany prokuristy společnosti, se týkala strategického řízení v oblasti dosahování strategických cílů. Respondenti neodpovídali zcela jednotně na žádost o vyjmenování strategických cílů, přestože dle prokuristy společnosti byli s těmito cíli ústně seznámeni. V této souvislosti je třeba doporučit vytvoření vnitřních organizačních dokumentů, které budou obsahovat i tyto cíle a umístit je do společné sdílené složky pro všechny zaměstnance tak, aby byly kdykoliv k dispozici. Vzhledem k faktu, že jedním z cílů je i dosažení certifikátu kvality ISO 9001, bude se muset společnost zaměřit i na úpravu základních vnitřních procesů.

Cíl práce byl výše uvedeným zkoumáním naplněn včetně vytvoření návrhu pro změny ve společnosti XY.

Literatura

Primární zdroje

BARTÁK, J. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3823-4. 280 s.

CARBERY, R., CROSS, CH. ed. *Human resource management*. London: Macmillan International, 2019. ISBN 978-1-352-00402-1. 332 s.

DAFT, R. L. *Organization theory & design*. Boston: Cengage, 2021. ISBN 978-0-357-44514-3. 688 s.

FOTR, J., HÁJEK, S., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M., VACÍK, E. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-2499-2. 416 s.

HITT, M. A., DUANE I. R., HOSKISSON, R. E. *Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization*. NY: Cengage Learning, 2019. ISBN 978-0357033838. 768 s.

Odborné knihy a časopisy

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S.: *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7. 928 s.

BUŠINA, F.: *Personální management ve stavebnictví: problém člověka ve stavebnictví*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-455-2. 320 s.

FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M., HÁJEK, S.: *Tvorba strategie a strategické plánování. Teorie a praxe – 2. aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing. 2020. ISBN 978-80-200-2773-3. 416 s.

HONZÁK, R.: *Jak žít a vyhnout se syndromu vyhoření*. Praha: Albatros Media, 2018. ISBN 978-80-7601-004-8. 224 s.

MUŽÍK, J., KRPÁLEK, P.: *Lidské zdroje a personální management*: Praha: Academia, 2017. ISBN 978-80-200-2773-3. 190 s.

MÜJLFEIT, J., COSTI, M.: *Pozitivní leader*. Praha: Albatros Media, 2017. ISBN 978-80-265-0591-4. 368 s.

PALÍŠKOVÁ, M., LEGNEROVÁ, K., STRÍTESKÝ, M.: *Personální řízení. Úvod do moderní personalistiky. 1. vydání*. Praha: C.H. Beck. 2021. ISBN 978-80-7400-702-6. 264 s.

PAUKNEROVÁ, D.: *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing. 2012. ISBN 978-80-247-3809-3. 264 s.

PLAMÍNEK, J.: *Vedení týmů, lidí a firem: praktický atlas managementu – 5. aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing. 2018. ISBN 978-80-271-0629-5. 208 s.

ŠIKÝŘ, M.: *Personalistika pro manažery*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1. 208 s.

TUČEK, D., HRABAL, M., TRČKA, L.: *Procesní řízení v praxi podniků a vysokých škol*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-674-7. 272 s.

URBANCOVÁ, H., VRABCOVÁ, P.: *Strategický management lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. 2023. ISBN 978-80-271-3675-9. 296 s.

Internetové zdroje

Eurostat: *Small and Medium – sized enterprises* [online]. 2022 [cit. 2022 – 10 - 29] Dostupné z WWW: https://ec.europa.eu/eurostat/cache/infographs/sbs_2022/

Evropská agentura pro BOZP: *Psychosociální rizika a stres při práci* [online]. nedatováno [cit. 2023 – 08 - 27] Dostupné z WWW: <https://osha.europa.eu/cs/themes/psychosocial-risks-and-stress>

Evropská agentura pro BOZP: *Rámcová směrnice o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci* [online]. 2021 [cit. 2023 – 08 - 27] Dostupné z WWW: <https://osha.europa.eu/cs/legislation/directives/the-osh-framework-directive/the-osh-framework-directive-introduction>

Evropská agentura pro BOZP: *OSH Barometr Czechia Country report* [online]. 2019 [cit. 2023 – 08 - 27] Dostupné z WWW: https://visualisation.osha.europa.eu/osh-barometer/country-report/country-report_Czechia.pdf

Evropská agentura pro BOZP: *Managing stress and psychosocial risks* [online]. nedatováno [cit. 2023 – 08 - 27] Dostupné z WWW: https://osha.europa.eu/sites/default/files/Eguide_stress_ENGLISH.pdf

Zákony

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v platném znění

Směrnice 89/392/EHS o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci

Ostatní zdroje

Reference XY

Výroční zpráva za rok 2022 COLAS CZ, a.s.

Výroční zpráva PORR a.s. 2022

Výroční zpráva 2022 EUROVIA CS, a.s.

Souhrnná výroční zpráva 2022 Metrostav, a.s.

Výroční zpráva a zpráva o udržitelnosti 2022 SKANSKA

Výroční zpráva, účetní závěrka a zpráva nezávislého auditora 2022 Strabag, a.s.

Seznam příloh

Příloha 1 Vzorový dotazník.....I

Příloha 2 Produkt společnosti XY.....V

Přílohy

Příloha 1 Vzorový dotazník

Vzor dotazníku celkové spokojenosti zaměstnance v organizaci

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku týkajícího se všech tří společností XY Czech, XY Slovakia a XY Poland pro účely diplomové práce.

1. Jaká je Vaše věková kategorie?

- 20 - 30 let
- 31 - 40 let
- 41 - 50 let
- 51 a více

2. Jaké je Vaše pohlaví?

- Žena
- Muž
- Jiné

3. Jak smysluplná je Vaše práce?

- • Smysluplná
- • Spíše smysluplná
- • Nepříliš smysluplná
- • Vůbec není smysluplná

4. Je pro Vás Vaše práce výzvou?

- • Ano, obrovskou
- • Ano
- • Jak kdy
- • Ne
- • Ne, vůbec

5. Jak často se během svého typického týdne cítíte přepracovaný/á nebo ve stresu?

- • Vůbec
- • Nijak zvlášť často
- • Občas
- • Velmi často

6. Jste za svou práci adekvátně platově ohodnocen/a?

- • Rozhodně ano
- • Ano

- • Ne
- • Rozhodně ne
- • Nevím, nejsem si jistý/á
- • Myslím, že průměrně

7. Do jaké míry si Vaši spolupracovníci váží Vašich pracovních názorů?

- • Velmi
- • Více než názorů ostatních
- • Zhruba stejně jako názorů ostatních
- • Méně než názorů ostatních
- • Vůbec

9. Jak realistická jsou očekávání Vašeho nadřízeného?

- • Velmi nadhodnocená
- • Lehce nadhodnocená
- • Realistická
- • Lehce podhodnocená
- • Velmi podhodnocená

10. Jak často Vám pomáhají zadané úkoly rozvíjet se po profesionální stránce?

- • Velmi často
- • Často
- • Zhruba v polovině případů
- • Zřídka
- • Vůbec

11. Máte možnost kariérního růstu?

- • Ano
- • Ne
- • Nevím, nejsem si jistý/á

12. Jak jste spokojen/a s dohledem nad Vámi?

- • Velmi spokojen/a
- • Spokojen/a
- • Ani spokojen/a, ani nespokojen/a
- • Nespokojen/a
- • Velmi nespokojen/a

13. Jste spokojen/a se zaměstnaneckými benefity?

- • Ano, velmi
- • Ano
- • Ne
- • Ne, vůbec

14. Jste spokojen/a se svým zaměstnáním?

- • Ano, velmi
- • Ano
- • Ne
- • Ne, vůbec

15. Jste hrdý/á na značku společnosti, která Vás zaměstnává?

- • Ano, velmi
- • Ano
- • Nevím
- • Ne
- • Ne, vůbec

16. Jste spokojen/a se svým zaměstnavatelem?

- • Rozhodně ano
- • Ano
- • Nemám k němu vztah
- • Spíše ne
- • Vůbec

17. Je pravděpodobné, že budete hledat jiné zaměstnání mimo naši společnost?

- • Určitě ne
- • Pravděpodobně ne
- • Uvažuji o tom
- • Pravděpodobně ano
- • Určitě ano

18. Vnímáte společnost jako nadnárodní?

- • Ano, velmi
- • Ano
- • Nevím
- • Ne
- • Ne, vůbec

19. Dochází v rámci Vaší práce ke komunikačním problémům se zaměstnanci z ostatních oddělení napříč SAFE Czech, SAFE Slovakia, SAFE Poland?

- • Velmi často
- • Často
- • Zhruba v polovině případů
- • Zřídka
- • Vůbec

20. Funguje Vaše spolupráce s ostatními odděleními napříč SAFE Czech, SAFE Slovakia, SAFE Poland dobře?

- • Ano, velmi
- • Ano
- • Nevím
- • Ne
- • Ne, vůbec

21. Vnímáte mezinárodní organizační strukturu (SAFE Czech, SAFE Slovakia, SAFE Poland) společnosti jako komplikovanou?

- • Ano, velmi
- • Ano
- • Nevím
- • Ne
- • Ne, vůbec

22. Existuje dle Vašeho názoru rovnoprávnost mezi jednotlivými odděleními v rámci SAFE Czech, SAFE Slovakia, SAFE Poland pokud jde o práva zaměstnanců?

- • Ano, velmi
- • Ano
- • Nevím
- • Ne
- • Ne, vůbec

23. Domníváte se, že máte jako zaměstnanec možnost profesního a finančního růstu napříč všemi pobočkami SAFE a jaké jsou tyto možnosti? (př. zaměstnanec se chce přestěhovat do jiného státu kde sídlí pobočka SAFE a zároveň chce změnit pracovní pozici)

24. Jak vnímáte obchodní značku SAFE?

25. Chybí Vám ve společnosti personální oddělení či personalista?

26. Chybí Vám ve firmě nějaká pracovní pozice? Pokud ano, jaká?

27. Víte jaké jsou cíle společnosti SAFE (Zformulujte prosím alespoň 3 cíle Vaší společnosti nebo oddělení)?

Příloha 2 Produkt společnosti XY



DIPLOMOVÁ



PRÁČE

Podniková strategie nadnárodní stavební společnosti v oblasti řízení lidských zdrojů

Mgr. Alena Nováková Adamíková, MBA, KEMMA04

Řešená problematika

úvod

Řízení lidských zdrojů u malých stavebních společností a působení mezinárodního prvku na strategické řízení těchto společností.

problém

Vytvoření přehledu řízení lidských zdrojů a strategického řízení malých stavebních podniků a posouzení přístupu ke strategickému řízení lidských zdrojů u malé společnosti s mezinárodním prvkem.

přístup

Prostřednictvím kvalitativního šetření formou anonymního dotazníku náhodně vybraných zaměstnanců, analýza vnitřních dokumentů a rozhovor s prokuristou zkoumané společnosti.

Postup řešení

zdroj

- Sekundární listinné
- Literární
- Odborné články
- Statistické výstupy EU
- Právní řád ČR
- Data z kvalitativní šetření

získávání

- Metoda literární rešerše
- Metoda komparace autorů odborné literatury
- Dotazníkové šetření
- Rozhovor s prokuristou zkoumané společnosti

zpracování

- Stanovení zkoumaného problému
- Vytvoření uzavřených a otevřených otázek dotazníku
- Otevřený rozhovor
- Analýza výsledků dotazníku a rozhovoru
- Formulování doporučení

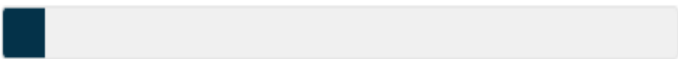
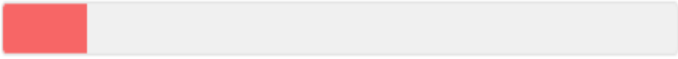

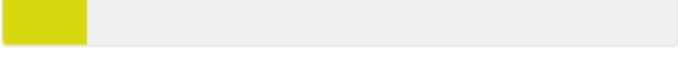
Výsledky práce

Otázky zaměřené na vnímání zaměstnavatele a zaměstnání ze strany zaměstnanců

- Z celkem 27 otázek bylo 17 zaměřeno na vnímání zaměstnavatele a zaměstnání jako celku zaměstnancem.
- **Z dat lze vyčíst fakta:**
 - U většiny odpovědí byl zaznamenán ze strany respondentů pozitivní přístup k zaměstnavateli i zaměstnání.
 - Kritické se jeví odpovědi u otázek zabývajících se přepracováním a stresem, potenciální fluktuace zaměstnanců a informovanost o možnostech kariérního růstu.

Výsledky práce – grafické znázornění





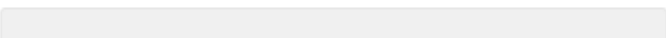
5. Jak často se během svého typického týdne cítíte přepracovaný/á nebo ve stresu?

Hodnota		Procent	Odpovědí
• Vůbec		6 %	1
• Nijak zvlášť často		13 %	2
• Občas		69 %	11
• Velmi často		13 %	2

Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky práce – grafické znázornění

17. Je pravděpodobné, že budete hledat jiné zaměstnání mimo naši společnost?

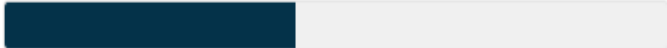
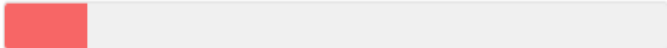
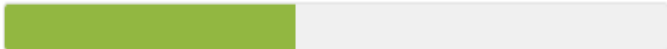
Hodnota		Procent	Odpovědí
• Určitě ne		44 %	7
• Pravděpodobně ne		38 %	6
• Uvažuji o tom		13 %	2
• Pravděpodobně ano		6 %	1
• Určitě ano		0 %	0

Celkový počet odpovědí: 16

Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky práce – grafické znázornění

11. Máte možnost kariérního růstu?

Hodnota		Procent	Odpovědi
• Ano		44 %	7
• Ne		13 %	2
• Nevím, nejsem si jistý/á		44 %	7

Celkový počet odpovědí: 16

Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky práce

Otázky zaměřené vliv mezinárodního prostředí na řízení podniku

- 5 otevřených otázek a 5 uzavřených otázek
- Analýza vnitřních dokumentů a rozhovor s prokuristou zkoumané společnosti.
- **Z dat lze vyčíst fakta:**
 - Zaměstnanci jsou si vědomi nadnárodní organizační struktury.
 - Komunikace a spolupráce napříč jednotlivými pobočkami a odděleními byla označena ve většině případů za bezproblémovou.

Výsledky práce – grafické znázornění

20. Funguje Vaše spolupráce s ostatními odděleními napříč XY Czech s.r.o., XY Slovakia s.r.o., XY Polska SP z.o.o. dobře?

Hodnota		Procent	Odpovědí
• Ano, velmi		25 %	4
• Ano		50 %	8
• Nevím		13 %	2
• Ne		13 %	2
• Ne, vůbec		0 %	0

Celkový počet odpovědí: 16

Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky práce – grafické znázornění

19. Dochází v rámci Vaší práce ke komunikačním problémům se zaměstnanci z ostatních oddělení napříč XY Czech s.r.o., XY Slovakia s.r.o., XY Polska SP z.o.o.?

Hodnota	Procent	Odpovědí
• Velmi často	13 %	2
• Často	0 %	0
• Zhruba v polovině případů	0 %	0
• Zřídka	69 %	11
• Vůbec	19 %	3

Celkový počet odpovědí: 16

Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky práce

Otázky zaměřené vliv mezinárodního prostředí na řízení podniku

- Respondenti v rámci této části otevřených otázek navrhli několik chybějících pracovních pozic ve firmě včetně chybějícího personálního manažera.
- Organizační struktura se zdá být nepřehledná.
- Ve společnosti chybí interní vnitřní předpisy které by upravovaly procesy a organizaci práce.

Doporučení

Na základě výsledků kvalitativního zkoumání lze doporučit následující:



1. Další podrobnější zkoumání vysoké a časté míry stresu v běžném pracovním týdnu u zaměstnanců včetně nastavení preventivních opatření.



2. Větší informovanost v oblasti možností kariérního růstu napříč pobočkami společnosti.



3. Snaha o předcházení fluktuace zaměstnanců prostřednictvím dalších rozhovorů se zaměstnanci.

Doporučení

Na základě výsledků kvalitativního zkoumání lze doporučit následující:



4. Revize organizační struktury a provedení přehlednější změny, která odpovídá procesům v praxi.



5. Tvorba vnitřních předpisů základních organizačních činností společnosti a jejich umístění na společný server.

Závěr



Práce přinesla prohloubení znalostí v oblasti řízení lidských zdrojů a strategického managementu u malých nadnárodních podniků v oblasti stavebnictví.



Stanovený cíl byl naplněn společně s navrženými doporučeními na změny uvnitř společnosti.



Navržené změny byly předány prokuristovi společnosti k posouzení a vypracování případných změn k snadnějšímu naplnění strategických cílů společnosti.



**DĚKUJI ZA
POZORNOST**