



Zhodnocení pracovní výkonnosti vedoucí nákupu a skladů

Bakalářská práce

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

Podniková ekonomika

Autor práce:

Petra Kovářová

Vedoucí práce:

Ing. Magdalena Zbránková, Ph.D.

Katedra podnikové ekonomiky a managementu





Zadání bakalářské práce

Zhodnocení pracovní výkonnosti vedoucí nákupu a skladů

Jméno a příjmení: **Petra Kovářová**
Osobní číslo: E18000407
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika
Zadávací katedra: Katedra podnikové ekonomiky a managementu
Akademický rok: **2020/2021**

Zásady pro vypracování:

1. Teoretický úvod do problematiky vedení nákupu a skladů.
2. Stávající stav procesu vedení nákupu a skladů ve vybraném podniku.
3. Zhodnocení pracovní výkonnosti vedoucí nákupu a skladů pomocí snímku pracovního dne.
4. Shrnutí a závěrečná doporučení na základě zjištěných skutečností.

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy:
Forma zpracování práce:
Jazyk práce:

30 normostran
tištěná/elektronická
Čeština



Seznam odborné literatury:

- BLAŽEK, Ladislav. 2014. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4429-2.
- CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. 2010. *Management a organizační chování: 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Grada Publishing. ISBN 978-80-247-7000-0
- DAVID, Fred R. 2015. *Strategic management: Concepts and cases*. Boston: Pearson. ISBN 978-1-292-01689-4
- LOJDA, Jan. 2011. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3902-1.
- ŠLAICHOVÁ, Eva. 2013. *Výzkum vybraných metod měření produktivity práce: Monografie*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-007-1
- WESKE, Mathias. 2019. *Business process management: Concepts, languages, architectures*. Berlin: Springer. ISBN 978-3-662-59431-5.
- PROQUEST. 2020 *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. Dostupné z <http://knihovna.tul.cz>

Konzultant: Růžena Věchtová, vedoucí nákupu a skladů

Vedoucí práce:

Ing. Magdalena Zbránková, Ph.D.
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání práce:

1. listopadu 2020

Předpokládaný termín odevzdání:

31. srpna 2022

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.
děkan

L.S.

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2020

Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má bakalářská práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

28. dubna 2022

Petra Kovářová

Anotace – klíčová slova

Zhodnocení pracovní výkonnosti vedoucí nákupu a skladů

Tato bakalářská práce se zabývá tématem zhodnocení pracovní pozice vedoucí nákupu a skladů v podniku Sauer Žandov, a. s. Cílem práce je vyhodnotit pracovní výkonnost vedoucí nákupu a skladů pomocí definování hlavních činností, klíčových kompetencí a zpracování snímku pracovního dne a navrhnout doporučení ke zvýšení výkonnosti. První část bakalářské práce se zaměřuje na teoretický úvod do problematiky vedení nákupu a skladů. Jsou zde definovány hlavní činnosti a kompetence vedoucí nákupu a skladů podle a dále hodnocení pracovní výkonnosti pomocí snímku pracovního dne. Nedílnou součástí pracovní výkonnosti je i hledání možností, jak tuto výkonnost zvýšit, proto se dále práce zaměřuje na možnosti motivace zaměstnanců. Druhá část bakalářské práce se zabývá představením podniku a jsou zde identifikovány klíčové kompetence a činnosti vedoucí nákupu a skladů. Ke zhodnocení pracovní výkonnosti vedoucí nákupu a skladů slouží snímek pracovního dne. Získané údaje ze snímkování jsou zhodnoceny pomocí metody ABC a Paretovy analýzy a jsou porovnány s definovanými činnostmi. V závěru práce jsou navržena možná opatření pro zvýšení pracovní výkonnosti vedoucí nákupu a skladů.

Klíčová slova

pracovní výkonnost, motivace zaměstnance, kompetence manažera, manažer nákupu a skladů, snímkování, snímek pracovního dne, využití času

Anotation – Keywords

Work Performance Assessment Purchase and Warehouses Manager

The aim of the thesis is to evaluate the work performance of the Purchase and Warehouse Manager by defining the main activities, key competencies and processing the snapshot of the working day and to propose recommendations to improve performance. The first part of the thesis focuses on a theoretical introduction to the issue of Purchase and Warehouse Management. It defines the main activities and competencies of the Purchase and Warehouse Manager by and further evaluation of the work performance by snapshot of the working day. An integral part of the work performance is also searching for possibilities to increase this performance, therefore the thesis focuses on possibilities of employee motivation. The second part of the thesis deals with the introduction of the company and it identifies the key competencies and activities of the Purchase and Warehouse Manager. The snapshot of the working day is used to evaluate the work performance of the Purchase and Warehouse Manager. The obtained data from the snapshot are evaluated using the ABC method and Pareto analysis and are compared with defined activities. At the end of the thesis, possible measures to increase the work performance of the head of purchasing and warehouses are proposed.

Keywords

work performance, employee motivation, manager competencies, purchasing and warehouse manager, snapshot, snapshot of the working day, use of time

Poděkování

Chtěla bych poděkovat mé vedoucí práce, paní Ing. Magdaleně Zbránkové, Ph.D., za vedení, trpělivost a rady při mém psaní.

Velké poděkování patří mé rodině za podporu při mém studiu.

Dále bych ráda poděkovala mé odborné konzultantce, paní Věchtové, za odborný dohled při mém zpracování bakalářské práce a také za to, že si na mě kdykoliv našla čas.

Mé poděkování patří paní Mgr. Evě Čechové, které moc děkuji za přečtení a korekci mé bakalářské práce.

Obsah

Seznam obrázků.....	12
Seznam tabulek.....	13
Seznam použitých zkratk a značek	14
Úvod.....	15
1. Teoretický úvod do problematiky vedení nákupu a skladů.....	16
1.1. Vymezení pojmů management a manažer	16
1.2. Začlenění oddělení nákupu do organizační struktury podniku.....	19
1.3. Hlavní činnosti a kompetence manažerky nákupu	20
1.4. Hodnocení pracovní výkonnosti pomocí snímku pracovního dne	22
1.5. Možnosti zvýšení pracovní výkonnosti pomocí motivace zaměstnance	24
1.5.1. Motivace zaměstnance pomocí uspokojení jeho potřeb	25
1.5.2. Motivace zaměstnance pomocí benefitů.....	26
1.6. Shrnutí první části.....	28
2. Charakteristika podniku Sauer Žandov, a. s.	29
3. Zhodnocení pracovní výkonnosti vedoucí nákupu a skladů.....	31
3.1. Přehled hlavních činností a kompetencí manažerky nákupu.....	31
3.2. Vyhodnocení činností a kompetencí manažerky nákupu	34
3.3. Zhodnocení pracovní výkonnosti manažerky nákupu pomocí snímku pracovního dne 39	
3.3.1. Postup zpracování snímku pracovního dne.....	39
3.3.2. Zpracování a vyhodnocení snímku pracovního dne 2020	40
3.3.3. Zpracování a vyhodnocení snímku pracovního dne 2021	41
3.3.4. Podrobnější členění činností s největším podílem stráveného času	43
3.4. Přehled poskytovaných benefitů a možnosti rozšíření nabídky.....	45
3.5. Shrnutí druhé části	47
4. Shrnutí a závěrečná doporučení.....	50
Závěr.....	57
Seznam zdrojů	58
Seznam příloh	62

Seznam obrázků

Obrázek 1: Co jsou kompetence.....	17
Obrázek 2: Kompetenční model manažerky nákupu podle NPI.....	22
Obrázek 3: Model tří kruhů J. Adaira	25
Obrázek 4: Pyramida pracovní motivace	26
Obrázek 5: Kompetenční model manažerky nákupu podle NPI.....	36
Obrázek 6: Kompetence – důležitost z pohledu manažerky nákupu	37
Obrázek 7: Kompetenční model manažerky nákupu – porovnání hodnocení manažerky s předpokladem NPI.....	38

Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozdělení kompetencí	18
Tabulka 2: Chybějící materiál	32
Tabulka 3: Hodnocení dodavatelů	33
Tabulka 4: Zhodnocení činností manažerky nákupu	35
Tabulka 5: Důležitost kompetencí podle NPI	36
Tabulka 6: Hodnocení pracovních kompetencí pohledem manažerky nákupu	37
Tabulka 7: Vykonávané činnosti manažerky nákupu za dobu pozorování 2020	40
Tabulka 8: Vykonávané činnosti manažerky nákupu za dobu pozorování 2021	42
Tabulka 9: Porovnání činností s vysokým rozdílem stráveného času za sledované období 2020 a 2021	43
Tabulka 10: Druhy porad a jejich časová náročnost celkem za pozorování 2020	44
Tabulka 11: Druhy porad a jejich časová náročnost celkem za pozorování 2021	45
Tabulka 12: Výčet benefitů dle LMC s.r.o. v porovnání s benefity nabízenými podnikem	46
Tabulka 13: Výčet trendy benefitů pode Sodexo.cz ve srovnání s benefity nabízenými podnikem	47
Tabulka 14: Roční náklady podniku na sledované činnosti navržené k delegování (2020)	52
Tabulka 15: Roční náklady podniku na sledované činnosti navržené k delegování (2021)	52
Tabulka 16: Mzdové náklady vedoucí nákupu a referentky nákupu	52
Tabulka 17: Roční vyčíslení nákladů podniku	53
Tabulka 18: Mzdové náklady vedoucí nákupu a skladníka	54
Tabulka 19: Výhody a nevýhody on-line porad	54
Tabulka 20: Výhody a nevýhody elektronické stravenky	56

Seznam použitých zkratk a značek

EÚ – ekonomický úsek

ISO – Mezinárodní organizace pro normalizaci (International Organization for Standardization)

IT – Informační Technologie (Information Technology)

NPI – Národní pedagogický institut

NSP – Národní soustava povolání

PI – pracovní instrukce

QM – kvalita managementu (Quality Management)

SPS – služby pro silniční infrastrukturu

THP – technicko-hospodářský pracovník

Úvod

Úspěch v podnikání stále více závisí na nabízení produktů a služeb, které jsou konkurenceschopné. Aby podnik dobře fungoval, zajímá se o své zaměstnance a snaží se je udržet, neboť produktivní zaměstnanci jsou důležití pro ziskovost podniku. Z toho důvodu došlo v řízení lidí v podniku k podstatným změnám (David, 2015). S touto problematikou souvisí hodnocení pracovní výkonnosti a možnosti měření této výkonnosti. Je nutné zvolit vhodnou metodu pozorování, na jejímž základě budou vyhodnocena nasbíraná data. Pracovní výkonnost manažera lze hodnotit pomocí metody snímkování pracovního dne. Pomocí motivace lze zvýšit pracovní výkonnost pracovníka.

Bakalářská práce se zabývá tématem zhodnocení pracovní pozice vedoucí nákupu a skladů v podniku Sauer Žandov, a. s. Podnik Sauer Žandov, a. s. se zabývá dodavatelskou výrobou rotačních a pístových kompresorů, příslušenství a náhradních dílů pro zákazníky z oblasti zemědělství, průmyslu a dopravy. Hlavním výrobním sortimentem jsou pístové kompresory.

Cílem práce je vyhodnotit pracovní výkonnost vedoucí nákupu a skladů pomocí definování hlavních činností, klíčových kompetencí a zpracování snímku pracovního dne a navrhnout doporučení ke zvýšení výkonnosti.

První část bakalářské práce se zabývá problematikou vedení oddělení nákupu a skladů. Je zde popsáno začlenění oddělení nákupu do organizační struktury podniku. Vedoucí nákupu a skladů má předepsané hlavní činnosti a kompetence, díky kterým může vykonávat danou práci. Dále je zde popsán postup snímkování práce a možnosti motivace pracovníka.

Druhá část bakalářské práce je zaměřena na představení podniku Sauer Žandov a.s., konkrétně na oddělení nákupu, kde probíhalo hodnocení. Podnik byl ochoten pro účely bakalářské práce poskytnout všechny potřebné informace a podklady pro zpracování. Následně se práce zaměřuje na pracovní pozici vedoucí nákupu a skladů, kde jsou zhodnoceny její klíčové kompetence a činnosti. Pomocí snímku pracovního dne jsou vymezeny činnosti, které manažerka nákupu vykonává. Získané informace jsou základem pro vyhodnocení pracovní výkonnosti vedoucí nákupu a skladů a pro doporučení ke zvýšení výkonnosti.

1. Teoretický úvod do problematiky vedení nákupu a skladů

První kapitola se zabývá pojmy management a manažer. Dále je zde rozebrána organizační struktura podniku a oddělení nákupu a skladování. Následuje popis kompetencí, které jsou pro manažera jako řídicího pracovníka velmi důležité. Poté popis pracovní výkonnosti a její možnosti hodnocení pomocí snímku pracovního dne. V závěru kapitoly jsou zmíněny možnosti zvýšení pracovní výkonnosti pomocí motivace zaměstnanců.

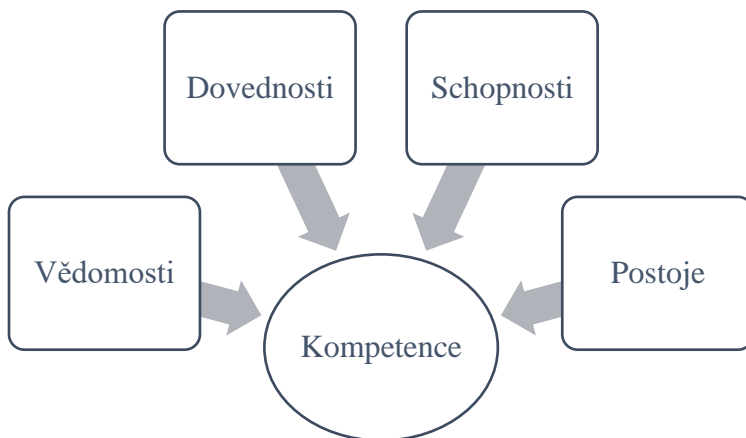
1.1. Vymezení pojmů management a manažer

Blažek (2014, s. 12) definuje management jako *„proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.“*

Management v sobě zahrnuje zkušenosti, názory a doporučení vedoucích pracovníků (manažerů), kteří používají k dosažení podnikových cílů manažerské funkce, jako jsou například: plánování, organizování, rozhodování, komunikace a kontrola. Je možné hovořit o tzv. vertikálním řízení, kde je směr komunikace mezi nadřízenými a podřízenými shora dolů a zdola nahoru. Manažer využívá k řízení a organizování podniku tzv. funkční organizační strukturu (Cejhamr, Dědina, 2010).

Manažer je člověk, který má za úkol plnit podnikové cíle. Při hodnocení manažera je důležité vzít v potaz jeho znalosti a dovednosti. Manažerské dovednosti definují základní práci manažera. Dovednosti jsou vnímány jako praktické návyky, jež manažer získá nejen učením, ale především praxí. Jedná se o individuální proces, který závisí na schopnosti přijímat zkušenosti (Lojda, 2011).

Každý manažer musí být kompetentní k výkonu své práce, aby za pomoci svých schopností a dalších kvalit splnil úkol. Kompetence představují souhrn vědomostí, dovedností, schopností a postojů, které by měl každý manažer mít, pro pracovní uplatnění a osobní rozvoj (Plamínek, 2005). Grafické znázornění je možné vidět na obrázku číslo 1.



Obrázek 1: Co jsou kompetence

Zdroj: Vlastní zpracování podle Plamínka, 2005

Kompetence podle Blažka (2014) lze vnímat jako předpoklady pro výkon manažerských činností. Kompetence se dělí do tří skupin. Do první skupiny kompetencí patří manažerovy vlastnosti, vědomosti a dovednosti. Druhá skupina vychází z předpokladu, že jedinec bude tyto schopnosti využívat, jedná se o míru energie, kterou bude ochoten vynaložit při výkonu své funkce. Poslední skupina zkoumá, zda předchozí dvě budou fungovat (Blažek, 2014).

Podobný pohled na rozdělení kompetencí má i Národní soustava povolání (dále jen NSP), (NSP, 2017). Registr NSP charakterizuje povolání na základě pracovních činností podle jejich obvyklého seskupení na trhu práce. V návaznosti na činnosti jsou stanoveny požadavky na odbornou dovednost a způsobilost. Pro manažerku oddělení nákupu se v NSP používá označení ředitel nákupu. Definice pojmů povolání, pracovní činnosti a kompetence podle NSP jsou následující.

Povolání je dle NSP (2017) standardizovaný souhrn pracovních činností podle jejich obvyklého seskupení na trhu práce, jejichž výkon předpokládá určitou odbornou a další způsobilost.

Pracovní činnosti - Přehled činností charakterizujících náplň dané jednotky práce dle běžné dělby práce (NSP, 2017).

Kompetence - Vymezují souhrn vědomostí, dovedností, schopností a postojů umožňující pracovní uplatnění v konkrétní jednotce práce a osobní rozvoj jednotlivce (NSP, 2017).

Kompetence popisované u jednotek práce se uvádí v kategoriích **odborné dovednosti a znalosti, obecné dovednosti, měkké kompetence a digitální kompetence** (NSP, 2017).

V tabulce číslo 1 jsou charakterizovány jednotlivé druhy kompetencí a je u nich vždy uveden příklad.

Tabulka 1: Rozdělení kompetencí

Druh kompetence	Charakteristika	Příklad
Obecné dovednosti	odborné požadavky potřebné pro výkon práce	počítačová způsobilost, ekonomické povědomí
Odborné dovednosti	schopnost aplikovat teoretické vědomosti v praxi	organizace práce, řízení a motivace zaměstnanců
Odborné znalosti	teoretické vědomosti požadované pro výkon povolání	obchodní jednání, personální management
Digitální kompetence	soubor znalostí, dovedností schopností nezbytných pro používání informačních technologií	kreativní využívání digitálních technologií
Měkké kompetence (soft skills)	soubor požadavků, které závisí na konkrétní odbornosti	kreativita, flexibilita a vedení lidí

Zdroj: vlastní zpracování podle Národní soustavy povolání (2017)

Podle Lojdy (2011, s. 40) mezi základní manažerské kompetence patří:

- „*schopnost samostatného rozhodování,*
- *schopnost dotahovat věci do konce,*
- *schopnost reagovat na měnící se podmínky,*
- *schopnost sebevzdělávání a učení,*
- *flexibilita,*
- *inovativnost při řešení úkolů.*“

Důležitost kompetencí záleží na konkrétní pozici v konkrétním podniku a částečně je ovlivněna i subjektivním hodnocením. Obecně jsou rozhodujícím faktorem pro úspěšnost na manažerské pozici lidské kvality. Záleží tedy, jakou má samotný člověk povahu, jak se

projevuje, jak moc dobře zná sám sebe, jaké má schopnosti, kam směřuje a čeho chce v budoucnu dosáhnout (Lojda, 2011).

1.2. Začlenění oddělení nákupu do organizační struktury podniku

Řídící a výkonná činnost v podniku je realizována pomocí hierarchie v podniku. Tato hierarchie má podobu organizační struktury či organizačního schématu. Jedná se o vnitřní uspořádání podniku, které slouží k lepší organizaci řízení výkonnosti lidí v podniku a je odvozeno z náplně práce a odpovídajícím potřebám podniku (Martinovičová, 2014).

Synek (2015) udává dva typy vytváření organizačních jednotek podle specializace, buď podle podnikových funkcí (například: nákup, výroba, prodej) anebo podle objektu (například: trh).

Pro účely bakalářské práce bude využita funkcionální organizační struktura. Tato organizační struktura je vytvořena na základě specializovaných podnikových jednotek, mezi které patří výroba, prodej, nákup apod. (Urban, 2004).

Mezi výhody této organizační struktury patří specializace jednotlivých jednotek a vysoká odbornost, krátké komunikační cesty a flexibilita při řešení problémů. Mezi nevýhody však patří problémy při přiřazování odpovědnosti nebo složité a nejasné vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, které vedou k problému koordinace pracovních povinností zaměstnance (Synek, 2015).

Proces vedení nákupu a skladů

Nákup lze definovat jako proces plánování, implementace, hodnocení a kontroly strategických a operativních rozhodnutí o nákupu za účelem dosažení dlouhodobých cílů podniku (Glock, 2011).

Podle Synka (2015) je úkolem nákupu zabezpečit výrobu a další činnosti podniku potřebnými surovinami, materiály a náhradními díly. Je potřeba stanovit plán spotřeby, nákupu a optimální výši zásob na základě plánu výroby a norem spotřeby materiálu.

1.3. Hlavní činnosti a kompetence manažerky nákupu

Cílem bakalářské práce je zhodnotit práci manažerky nákupu, proto je důležité vymezit hlavní činnosti manažerky nákupu a také její kompetence, které budou dále hodnoceny podle důležitosti. Činnosti i kompetence budou vymezeny podle NSP a Národního pedagogického institutu České republiky.

Národní soustava povolání je veřejně dostupný registr povolání vyskytujících se na trhu práce na území České republiky. Databáze je spravovaná Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR. NSP poskytuje informace o požadavcích na výkon jednotlivých povolání a definuje kompetence pro výkon povolání včetně zákonných podmínek (NSP, 2017).

Národní pedagogický institut (dále jen NPI) v rámci informačního systému Infoabsolvent poskytuje údaje o oborech vzdělání, o aktuální vzdělávací nabídce, kterou propojuje s dlouhodobými poznatky o uplatnění absolventů škol na trhu práce a s požadavky zaměstnavatelů na kompetence pracovníků (NPI, 2021).

Hlavní činnosti, které má podle Národní soustavy povolání (NSP, 2017) vykonávat ředitel nákupu:

- definování nákupní strategie,
- stanovování nákupu dodávek a distribuce materiálu, zboží a surovin,
- koordinace procesu zpracovávání objednávek,
- sestavení rozpočtu pro oddělení nákupu,
- koordinace odborné činnosti spojené s optimalizací dopravy a přepravy v rámci oddělení nákupu,
- stanovení procesu hodnocení a výběru dodavatelů,
- vyjednávání o cenách s dodavateli,
- spolupráce na tvorbě analýz pro nové produkty,
- analýza informací o spotřebě materiálu,
- vyřizování reklamací a dodacích podmínek v rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů,
- jednání s hlavními dodavateli v oblasti nákupu a dodacích podmínek,
- tvoření dokumentace v rámci řízení nákupu a distribučních procesů,

- provádění auditu u dodavatelů,
- spolupráce s dalšími útvary uvnitř společnosti,
- vedení, motivace, hodnocení a kontrola výkonu podřízených pracovníků v rámci oddělení nákupu,
- optimalizace skladových zásob a inventury, včetně vedení celní agendy,
- školení podřízených zaměstnanců o zásadách bezpečnosti při manipulaci a skladování.

Podle NSP jsou pro ředitele nákupu potřebné tyto kompetence:

- **Obecné dovednosti:** ekonomické povědomí, ochota vzdělávat se, jazyková způsobilost v českém a cizím jazyce.
- **Odborné dovednosti:** řízení nákupu, monitoring skladových zásob, včetně řízení logistických a distribučních procesů; organizace práce, řízení a motivace zaměstnanců; posuzování nabídek jednotlivých dodavatelů dle stanovených kritérií (užitné vlastnosti, kvalita, cena, způsob dopravy, dodací lhůty); komunikace s dodavateli zboží a materiálů; projednávání a vyřizování reklamací s dodavateli.
- **Odborné znalosti:** obchodní vyjednávání; stanovení ceny; postupy hodnocení dodavatelů.
- **Měkké kompetence:** efektivní komunikace; vedení lidí (leadership); zvládnutí zátěže; plánování a organizování práce; řešení problémů; samostatnost; flexibilita; ovlivňování ostatních.

Hodnocení kompetencí podle důležitosti z pohledu NSP

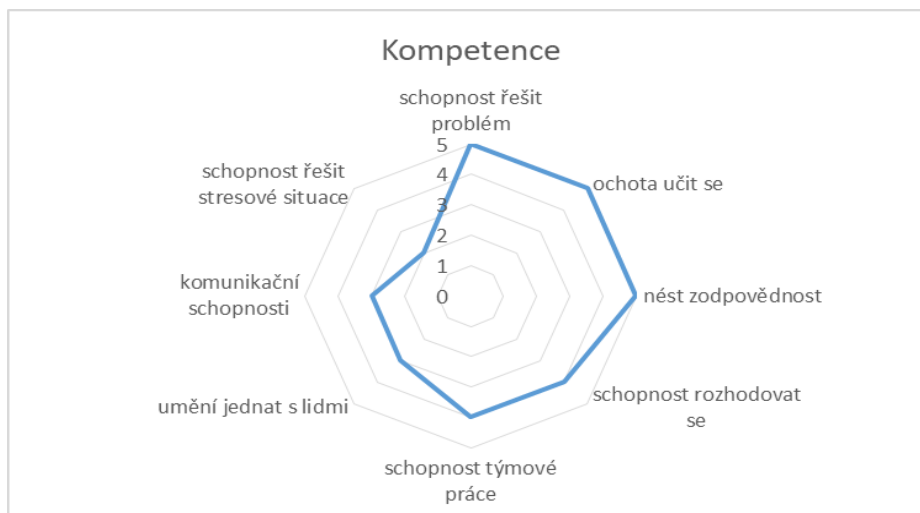
NPI v rámci informačního systému Infoabsolvent provedl šetření důležitosti kompetencí u absolventů z pohledu zaměstnavatele, z hlediska vzdělání a sektoru působnosti. Toto šetření bylo použito pro stanovení kompetenčního modelu, kde jsou zobrazeny klíčové kompetence podle důležitosti.

Dle šetření NPI byly vybrány jako nejdůležitější kompetence manažerky nákupu: schopnost řešit problém, ochota učit se a nést zodpovědnost, schopnost rozhodovat se, schopnost vést týmové práce. Dále umění jednat s lidmi, komunikační schopnost a schopnost řešit stresové situace (NPI, 2021).

Kritérium pro hodnocení těchto kompetencí je podle důležitosti, kdy 1 je nejméně důležité a 5 nejvíce důležité. Pomocí tohoto hodnocení byl vytvořen kompetenční model, který je na obrázku číslo 2.

Vybrány byly tyto kompetence:

- **tvrdé dovednosti** – ochota učit se,
- **měkké kompetence** – komunikační schopnost, schopnost jednat s lidmi; schopnost rozhodovat, nést zodpovědnost, schopnost týmové práce, umění jednat s lidmi, schopnost řešit stresové situace, schopnost řešit problém.



Obrázek 2: Kompetenční model manažerky nákupu podle NPI

Zdroj: vlastní zpracování podle NPI

1.4. Hodnocení pracovní výkonnosti pomocí snímku pracovního dne

Kompetence je možné vnímat jako výkonnostní předpoklady současného úspěšného zvládnutí konkrétní činnosti. Termín pracovní výkon je definován jako „výsledek určité pracovní činnosti člověka, dosažený v daném čase a za daných podmínek“. Pracovní výkonnost je pak chápána jako „obecnější a dlouhodobé vyjádření pracovního výkonu“ (Wagnerová, s. 12, 2008).

Pro hodnocení pracovní výkonnosti je možné použít kontinuální časovou studii. Jedná se o metodu plynulého nepřetržitého přímého měření času (tzv. snímkování) za pomoci zařízení pro měření času (stopek, hodin). Údaje z měření času tvoří snímek pracovního dne (Švecová, Veber, 2021).

Prostřednictvím měřené skutečné doby vykonávaných činností, kdy budou zjištěna místa s vysokou spotřebou času a následně budou stanovena opatření pro snížení této doby (Lhotský, 2005).

Výkonnost pracovníka není stabilní a ovlivňují ji různé vlivy. Tyto vlivy mohou být rozděleny na subjektivní, kam spadá například duševní a fyzické vlastnosti, dovednosti člověka a společenské podmínky a na objektivní, kam lze zařadit organizování a řízení pracovního procesu, způsoby hodnocení a odměňování za vykonanou práci a technické, ekonomické a organizační podmínky (Wagnerová, 2008).

Snímek pracovního dne slouží jako nástroj využití pracovní doby, organizaci pracoviště a na identifikaci ztrátových časů. Při snímkování pracovního dne se jedná o nepřetržité pozorování a zaznamenávání spotřeby času pracovníka, na jehož základě lze provést hodnocení spotřeby času. Nevýhodou snímku pracovního dne je časová náročnost a psychická zátěž jak pozorovatelé, tak i pozorovaného pracovníka. (NPI, 2017)

Výsledky je možné využít k rozboru spotřeby pracovní doby, kde je vyobrazena spotřeba času na jednotlivé činnosti. Díky tomu lze následně zvýšit produktivitu práce. Snímkování je možné také použít jako podklad pro odměňování zaměstnance (Lhotský, 2005).

Podle Lhotského (2005) lze postup měření rozdělit do třech hlavních etap:

- **Příprava a postup měření času:** při této etapě je nutné předem určit cíl snímkování, dále vybrat pracovníka, jehož výkonnost bude sledována, stanovit období, při němž bude pozorování probíhat, a připravit záznamový arch.
- **Vlastní měření:** při této etapě je nutné pečlivě zaznamenávat veškeré dílčí činnosti pracovníka, které poslouží pro následné vyhodnocení.

- **Vyhodnocení:** v poslední etapě se shrne celkové pozorování. Sumarizují se činnosti, které jsou stejné, a vyhodnotí se spotřeba času, stráveného těmito činnostmi. Posledním bodem této etapy je výčet možných zlepšení.

Podle Šlaichové (2005) snímkování zahrnuje měření spotřeby času, při které se sledují veškeré činnosti, které pracovník vykonává. Jedná se o detailní záznam činností, jež se pozorují ve stanoveném období při celé délce směny. Výhodou této metody měření času je podrobný záznam činností s přesností na minuty. Nevýhodou je naopak pracnost a časová náročnost v době pozorování.

Pozorování je zaznamenáváno do pozorovacího listu, kde se zaznamenávají konkrétní činnosti a čas, který byl na ně spotřebován. Pozorovací list je v příloze A.

1.5. Možnosti zvýšení pracovní výkonnosti pomocí motivace zaměstnance

Podle Hospodářové (2008) by hodnocení pracovní výkonnosti mělo vycházet ze systematického posuzování pracovníka na základě jeho charakteristik, potenciálu a dovedností. Cílem je vyhodnotit stávající výkonnost a najít možnosti, jak tuto výkonnost do budoucna zlepšit, vyhodnotit možnosti odměn a povýšení, rozvoj pracovníka a nasměrovat vše k jeho motivaci.

Podle Weskeho (2019) může podnik dosáhnout svých cílů efektivním způsobem, pokud budou zdroje podniku dobře koordinované. Pokud budou zaměstnanci (lidský zdroj) spokojeni a motivováni, tak bude jejich výkonnost vyšší. Proto je důležité, aby podnik motivoval své zaměstnance. Podle Wagnerové (2008) způsob motivování a nástroje motivace závisí na temperamentu a stabilitě osobnosti. Z tohoto důvodu může mít stejný podnět rozdílné výsledky motivace, pro někoho to bude optimální motivace a pro někoho naopak nízká či nadměrná.

Podle Plamínka (2015) je nejprve nutné rozdělit motivaci na motivaci pomocí vnějších podnětů, což jsou stimuly, a pomocí vnitřních podnětů, což jsou motivy, s tím, že tyto dvě

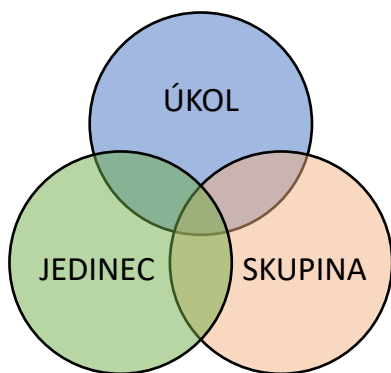
možnosti se mohou vzájemně prolínat a posilovat. Podle Blažka (2014) vnitřní podněty závisí na samotném člověku, proto každý jedinec reaguje na stejné podněty rozdílně.

Na tento pohled stimulů motivace poukazuje také Hospodářová (2008), která říká, že jako jeden ze způsobů stimulace lze použít metodu „cukru“ – pozitivní stimuly a „biče“ – negativní stimuly. Tyto oba stimuly jsou pak brány jako stimuly vnější.

Podnik poskytuje odměnu v podobě mzdy či různých dalších benefitů za dobře odvedenou práci, což může být bráno jako tzv. „cukr“, a naopak pokud zaměstnanec svou práci nevykoná v požadované kvalitě, pak mu podnik může tyto odměny odebrat, což je „bič“.

1.5.1. Motivace zaměstnance pomocí uspokojení jeho potřeb

Je důležité vidět zaměstnance nejen jako člověka, který potřebuje být motivován, ale také jako člověka, který má své potřeby. Jeden z možných rámců tohoto vnímání uspokojení individuálních potřeb, hodnot a motivů, které mohou pomoci posunout vnější podněty pro zvýšení vnitřní motivace pracovníků, je model tří kruhů Johna Adaira (Adair, 1993). Tento model se skládá ze tří oblastí, které vzájemně překrývají potřeby člověka. Potřeba vykonat úkol, potřeba skupiny a potřeba jednotlivce viz obrázek číslo 3.



Obrázek 3: Model tří kruhů J. Adaira

Zdroj: vlastní zpracování podle Hospodářové (2008)

Jako další model pro motivaci pracovníka je možné použít Maslowovu pyramidu potřeb. Jedná se o pyramidu lidských potřeb, které jsou hierarchicky uspořádány v pěti úrovních. Autorem této pyramidy potřeb je Abraham Maslow (Wagnerová, 2008). Podle Maslowova je nejvyšší lidskou potřebou seberealizace a tou nejnižší jsou fyziologické potřeby.

Aby člověk dosáhl nejvyšší úrovně, je potřeba nejdříve uspokojit jiné potřeby, které jsou v pyramidě níže. Pro přehlednost je znázorněna Maslowova pyramida v příloze B.

Pyramida potřeb aplikovaná v oblasti pracovní motivace je uvedena na obrázku číslo 4.

1.5.2. Motivace zaměstnance pomocí benefitů



Obrázek 4: Pyramida pracovní motivace

Zdroj: Vlastní zpracování podle Wagnerové (2008)

Podle Dvořákové (2012) jsou benefity zaměstnanecké výhody, které mají jakoukoli formu příjmu ze závislé činnosti, kromě mzdy. Tyto zaměstnanecké výhody zahrnují služby, zboží a péči, na které zaměstnavatel svému zaměstnanci přispěje nebo mu je plně uhradí.

Zaměstnanecké benefity neboli zaměstnanecké výhody jsou poskytovány zaměstnancům nad rámec jejich mzdy. Pokud se zaměstnavatel rozhodne zaměstnanecký benefit poskytnout svému zaměstnanci, pak jsou všechny náležitosti upraveny v pracovní smlouvě (Martinovičová, 2014).

Podle průzkumu Magazin.lmc.eu z roku 2021 jsou nejčastěji poskytované tyto benefity:

- příspěvek na stravování, stravenky,
- příspěvek na důchodové pojištění,
- flexibilní pracovní doba,
- dovolená navíc,
- služební auto, které mohou zaměstnanci využít i pro soukromé účely,
- školení a další vzdělávání zaměstnanců (jazykový kurz),
- poukázky na volnočasové aktivity,
- podpora zdravý (příspěvky na očkování, příspěvky na vitamíny),
- karty do fitness center,
- 13. a 14. plat.

Sodexo.cz (2021) ve svém průzkumu zpracovalo trendy benefity v letech 2020 a 2021. Na základě zjištěných informací jsou vypracovány trendy zaměstnaneckých benefitů pro roky 2020 a 2021.

Trendy v poskytování zaměstnaneckých benefitů za rok 2020 jsou následující:

- Benefity ve formě elektronické stravenky.
- Odměna formou zážitku.
- Příspěvek na dovolenou.
- Volnočasové poukázky.
- Benefity pro rodiče.

Trendy v poskytování zaměstnaneckých benefitů za rok 2021 jsou následující:

- Digitální benefit v podobě karty.
- Benefit v podobě home-office.
- Benefit v podobě tzv. nástroje manažerského modulu.
- Benefit v podobě peníze zpět a přidat kartu.

Pro lepší orientaci ohledně danění benefitů byl Monexem.cz (2021) zpracován výčet některých benefitů, který je následující:

- Dodatečná dovolená (dovolená navíc).
- Příspěvky na penzijní připojištění.
- Příspěvky na stravování (stravenky).
- Příspěvky na sport či kulturu.
- Home-office.

Trendy benefity a benefity z hlediska danění jsou podrobně popsány v příloze C.

1.6. Shrnutí první části

V teoretické rešerši byly stanoveny klíčové kompetence a činnosti manažerky nákupu, které byly stanoveny pomocí NSP a šetření NPI České republiky. Dále zde byla charakterizována pracovní výkonnost, co tuto výkonnost ovlivňuje a pomocí čeho lze výkonnost hodnotit.

Pro hodnocení výkonnosti manažerky bude použito snímkování. Postup zpracování a vyhodnocení snímku pracovního dne, který bude použit v druhé části práce, byl popsán v kapitole 1.4. Na základě výsledků snímkování budou navržena opatření, která by měla vést ke zvýšení výkonnosti a efektivnímu využívání pracovního doby. Dále zde budou vyhodnoceny činnosti a kompetence manažerky nákupu. V závěru budou výčet nabízených benefitů a možnost rozšíření nabídky.

2. Charakteristika podniku Sauer Žandov, a. s.

Druhá část bakalářské práce se bude zabývat představením podniku, ve kterém bude probíhat hodnocení pracovní výkonnosti vedoucí oddělení nákupu a skladů (dále manažerka nákupu). Všechny potřebné údaje ke zpracování praktické části budou poskytnuty podnikem Sauer Žandov, a.s. a manažerkou nákupu.

Podnik Sauer Žandov, a. s. (dále jen Sauer Žandov) je členem mezinárodní skupiny Sauer Compressors Gruppe, která je kromě České republiky v Německu, USA, Velké Británii, Francii, Itálii, Rusku, Indii, Číně a Indonésii.

Podnik Sauer Žandov je akciová společnost, která byla zapsána dne 26. 9. 1990 v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Ústí nad Labem, oddíl B, vložka 23. (Veřejný rejstřík, 2015). Sídlo podniku se nachází ve městě Žandov u České Lípy v České republice.

Hlavním předmětem podnikání je výzkum, vývoj, výroba kompresorů a prodej strojírenských výrobků. Dále výroba všech náhradních dílů pro vyráběné kompresory, zajišťování generálních oprav a servisních služeb. Dále se podnik zaměřuje na Obrábění kovových dílů na CNC strojích, sváření, lakování a tlakování (Sauer Žandov, 2020a).

Podnik se zaměřuje na dodavatelskou výrobu rotačních a pístových kompresorů, dodávku příslušenství a náhradních dílů pro zákazníky z oblasti zemědělství, průmyslu a dopravy. Hlavním výrobním sortimentem jsou pístové kompresory. V roce 2020 jich podnik vyrobil přibližně 4 000 ks a to ve 40 provedeních (Sauer Žandov, 2020c). Více informací o historii podniku lze nalézt v příloze D.

Podnik je držitelem těchto certifikátů (Sauer Žandov, 2020d):

- **ISO 14001:2004**, systém environmentálního managementu,
- **OHSAS 18001:2007**, systém managementu bezpečnosti,
- **ISO 9001:2008**, systém managementu kvality,
- **ISO 14001:2015**, výroba, montáž vysokotlakových kompresorů a jejich součástí pro lodě, námořnictvo a průmyslovou aplikaci.

Činnosti oddělení nákupu

V příloze E je charakterizována organizační struktura podniku Sauer Žandov. Z organigramu je patrné, že se jedná se o funkční organizační strukturu. V rámci popisu podniku se bude práce více zabývat oddělením nákupu. Oddělení nákupu podniku Sauer Žandov, a.s., se nachází v hlavní administrativní budově, oddělení se skládá ze čtyř členů – vedoucí a tří odborných referentek. Manažerka nákupu má na starosti chod celého oddělení a chod všech skladů.

Oddělení nákupu odpovídá za nákup veškerého materiálu a služeb. Mezi jeho činnosti patří posuzování a hodnocení schopnosti dodavatelů dodávat materiál v požadované kvalitě, řídí poptávky a prvozkorky (při prvním nákupu materiálu jsou kupovány vzorky na zkoušku), zpracovává reklamace, kontroluje dodavatelské faktury a sleduje a vyhodnocuje dodací termíny až do příjmu materiálu. Nákup zodpovídá za objednávky u schválených dodavatelů a koordinuje zákaznické audity. Oddělení nákupu má zodpovídá za veškeré skladovací prostory podniku (Sauer Žandov, 2020b).

V přílohách F a G lze nalézt podrobnější medailonek podniku a informace o oddělení nákupu, jako obdoby loga podniku, zpracování faktury oddělením nákupu, jak probíhá reklamace v oddělení nákupu, jak se vybírají noví dodavatelé a jak se noví i stávající dodavatelé hodnotí.

3. Zhodnocení pracovní výkonnosti vedoucí nákupu a skladů

Tato kapitola se bude zabývat hodnocením pracovní výkonnosti vedoucí nákupu a skladů (dále manažerka nákupu) z podniku Sauer Žandov, a.s. Jako hlavní způsob hodnocení byl zvolen snímek pracovního dne, který byl po roce zopakován a strukturovaný rozhovor.

Data byla sbírána pomocí pozorování a dále pomocí interních materiálů, které byl podnik ochoten poskytnout. Dále zde byly definovány hlavní činnosti a kompetenční požadavky manažerky nákupu. Součástí této kapitoly jsou benefity, které podnik nabízí manažerce nákupu.

Pro ucelení informací o pracovní pozici manažerky nákupu, byl zvolen strukturovaný rozhovor. I přes časovou náročnost byl zvolen typ otevřených otázek, které byly předem stanoveny (viz příloha H). Tyto odpovědi byly použity při zpracování a hodnocení činností a kompetencí manažerky nákupu.

3.1. Přehled hlavních činností a kompetencí manažerky nákupu

Na základě interních materiálů, které byly pro účely bakalářské práce poskytnuty v omezeném měřítku (Sauer Žandov, 2020c), byly definovány tyto hlavní pracovní činnosti:

- kontrola a podpis faktur za celé oddělení,
- vyřizování poptávek nového materiálu (dílců) pro novou výrobu,
- vyřizování a vyjednávání o nových cenách,
- realizace auditu dodavatele v jeho sídle,
- reklamace nakoupeného materiálu,
- kontrola kusovníku sestav materiálu v systému se změnami v sestavách,
- vyhodnocení nabídek dodavatelů na nové dílce,
- zajištění změnového řízení v souvislosti s řízením zakázek, změna materiálu, nutná oprava kvůli nedostatkům při kontrole. U změny materiálu je nutné provést změnu v systému, kde se požaduje nový výkres,
- vedení evidence pronájmu skladovacích prostor pro podniky FEW a KIEL a následná fakturace cen tohoto pronájmu,

- hodnocení dodavatelů, stanovení kritérií pro hodnocení významných dodavatelů, například: dodavatel musí mít s podnikem obrat nad 1 mil. Kč (kvůli již zmíněným ISO normám),
- optimalizace skladových zásob a inventury,
- školení podřízených zaměstnanců o zásadách bezpečnosti při manipulaci a skladování,
- aktualizace pracovních instrukcí (PI) na svých pracovištích,
- zpracování chybějícího materiálu na kompresory,
- inventura materiálu.

Manažerka nákupu má za úkol řídit oddělení nákupu. Některé činnosti jsou vázány k určitému období. Konec kalendářního roku je spojen s probíhajícími inventury oddělení nákupu a ve skladech. Průběžně se řeší například namátkové inventury, hodnocení dodavatelů, vztahy s dodavateli nebo zpracování chybějícího materiálu a rychlé zajištění nové dodávky tohoto materiálu. Dále musí ovládat proces zpracování objednávek včetně zajištění dopravy (Sauer Žandov, 2020c).

Pro podrobnější zmapování některých činností, byl využit rozhovor s manažerkou nákupu, kdy manažerka podrobněji popsala následující činnosti a činnosti s tím spojené.

Zpracování chybějícího materiálu na kompresory. Jedná se o chybějící materiál, který chybí pro výrobu, je zaznamenán v tabulce, podle které se poté objednává, viz tabulka číslo 2.

Tabulka 2: Chybějící materiál

Číslo materiálu	Název materiálu	Datum	Množství	Číslo dodavatele	Číslo kompresoru	Nákupčí materiálu	Číslo objednávky
-----------------	-----------------	-------	----------	------------------	------------------	-------------------	------------------

Zdroj: Interní materiály

Díky tomuto přehledu je následné řešení chybějícího materiálu s ostatními pracovníky přehlednější a rychlejší. Tento přehled slouží pro následné poptání materiálu u dodavatelů.

Inventura materiálu. Jednou za čtvrtletí jsou u klíčových položek průběžné inventury. Celková inventura všech skladů se poté provádí během listopadu a prosince. Na základě této inventury je zpracován zápis a vyhodnocení.

Udržování vztahu s dodavateli. Je důležité dělat pravidelné dodavatelské audity. Audity se konají jednou za rok. Na základě tohoto auditu a dalších zjištěných informací o dodavateli manažerka udělá kontrolní zápis o dodavateli, kde se zaznamenávají například obraty a pojištění proti škodě třetí osoby. U sléváren je dále ještě sjednaná smlouva o uložení věci, v případě, že má podnik u dodavatelů uskladněny modely odlitků.

Pokud nějaký dodavatel nebude splňovat předem stanovené podnikem, pak s ním budou dodavatelsko-odběratelské vztahy ukončeny, vyřadí se z karet dodavatelů a systému dodavatelů. To je jeden z důvodů, proč se neustále hledají noví dodavatelé. Na základě interních výkazů se hodnotí kvalita a cena, což jsou další faktory, které se při hodnocení dodavatelů zohledňují. Pokud se jedná o nové dodavatele, nejprve se provede prvotní audit a první objednávka, která je podmíněna dodáním vzorků. Poté se dělá vyhodnocení prvotního auditu a první objednávky, při které projdou vzorky kontrolou a vyhodnotí se jejich kvalita.

Manažerka nákupu pravidelně hodnotí významné dodavatele. Toto hodnocení zpracovává pomocí dotazníku a tabulky v Excelu, viz tabulka číslo 3. Dodavatelé jsou hodnoceni podle kvality, ceny výrobků a velikosti obratu, který mají s podnikem Sauer Žandov. Mezi významné dodavatele se řadí ti dodavatelé, kteří mají s podnikem obrat vyšší než 1 milion korun (Sauer Žandov, 2020b a 2020c).

Tabulka 3: Hodnocení dodavatelů

Číslo dodavatele	Dodavatelé v roce 2020	Celkem objednaných položek na rok 2020	Celkem objednaných položek ve skluzu v roce 2020	Celkem splněných položek v roce 2020	Počet dní ve skluzu celkem	Celkem nesplněných položek v roce 2020

Zdroj: Interní materiály

3.2. Vyhodnocení činností a kompetencí manažerky nákupu

Nyní budou vyhodnoceny činnosti a kompetence manažerky nákupu, podle toho, zda danou činnost ve skutečnosti manažerka nákupu vykonává, nebo ne, a to ve srovnání s činnostmi vymezenými v NSP (viz kap. 1.3) a v interních materiálech podniku.

Pro přehlednost tohoto porovnání slouží tabulka 4: Přehled činností manažerky nákupu.

Zeleně označené činnosti, jsou činnosti, které má manažerka nákupu realizovat podle NSP, jsou definovány v popisu pracovního místa a zároveň tyto činnosti manažerka ve skutečnosti vykonává.

Modře označené činnosti, jsou činnosti, které má manažerka nákupu realizovat podle NSP, ale nejsou definovány v popisu pracovního místa, a zároveň tyto činnosti manažerka ve skutečnosti nevykonává.

Činnosti jsou rozděleny do tří kategorií:

Činnosti kategorie I (NSP) – daná aktivita je v popisu práce podle NSP;

Činnosti kategorie II (interní dokumenty) – daná aktivita je v popisu práce podle interních dokumentů;

Činnosti kategorie III (skutečnost) – danou aktivitu skutečně provádí manažerka nákupu.

Tabulka 4: Zhodnocení činností manažerky nákupu

Činnost	I (NSP)	II (int.)	III (skut.)
Definování nákupní strategie oddělení nákupu	✓		
Stanovování nákupu dodávek a distribuce materiálu, zboží a surovin	✓	✓	✓
Koordinace procesu zpracování objednávek	✓	✓	✓
Sestavení rozpočtu pro oddělení nákupu	✓		
Koordinace odborné činnosti spojené s optimalizací dopravy a přepravy v rámci oddělení nákupu	✓	✓	✓
Stanovení procesu hodnocení a výběru dodavatelů	✓	✓	✓
Vyjednávání o cenách s dodavateli	✓	✓	✓
Spolupráce na tvorbě analýz pro nové produkty	✓	✓	✓
Analýza informací o spotřebě materiálu	✓	✓	✓
Vyřizování reklamací a dodacích podmínek v rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů	✓	✓	✓
Jednání s hlavními dodavateli v oblasti nákupu a dodacích podmínek	✓	✓	✓
Vedení celní agendy	✓		
Tvoření dokumentace v rámci řízení nákupu a distribučních procesů	✓	✓	✓
Provádění auditu u dodavatelů	✓	✓	✓
Spolupráce s dalšími útvary uvnitř společnosti	✓	✓	✓
Vedení, motivace, hodnocení a kontrola výkonu podřízených pracovníků v rámci oddělení nákupu	✓	✓	✓

Zdroj: vlastní zpracování podle NSP, interních materiálů a informací od manažerky

Z tabulky číslo 4 je patrné, že většina činností manažerky, které jsou označeny zeleně, jsou činnosti, jež udává NSP pro tuto pracovní pozici, podnik je má zároveň ve svých požadavcích a zároveň tyto činnosti manažerka nákupu vykonává. Z toho vyplývá, že manažerka nákupu provádí činnosti uvedené v popisu pracovního místa a zároveň jsou požadavky podniku v souladu s registrem NSP.

Hodnocení kompetencí podle důležitosti z pohledu manažerky nákupu

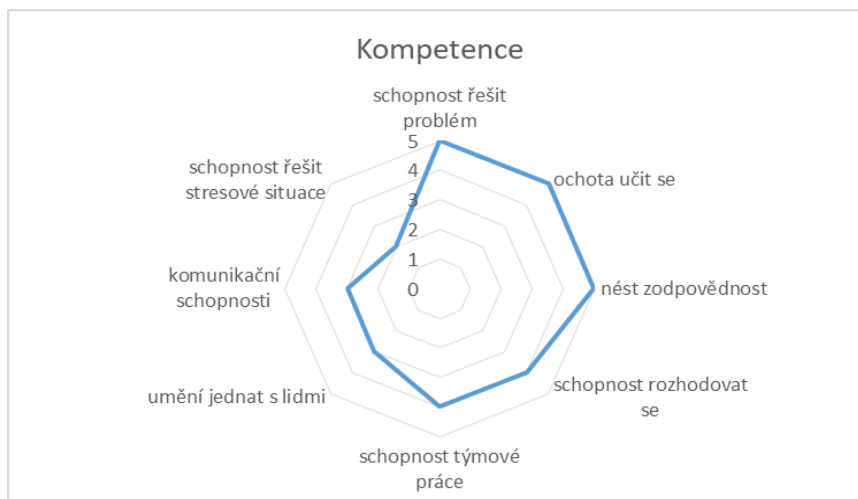
Základem pro hodnocení kompetencí manažerky nákupu byl zvolen kompetenční model dle šetření NPI, kde jsou definovány klíčové kompetence na základě toho, jak jejich významnost vnímají respondenti, viz kapitola 1.3 obrázek číslo 2. V tabulce číslo 5 a na obrázku číslo 5

je pro znázornění uveden kompetenční model podle NPI České republiky, kde je zobrazena důležitost kompetencí od 1-5, kdy 1 je nejméně důležité a 5 nejvíce důležité (NPI, 2021).

Tabulka 5: Důležitost kompetencí podle NPI

Kompetence	Důležitost (1-5, kdy 5 je nejvíc důležité)
Schopnost řešit problém	5
Ochota učit se	5
Nést zodpovědnost	5
Schopnost rozhodovat se	4
Schopnost týmové práce	4
Umění jednat s lidmi	3
Komunikační schopnosti	3
Schopnost řešit stresové situace	2

Zdroj: vlastní zpracování dle NPI (2021)



Obrázek 5: Kompetenční model manažerky nákupu podle NPI

Zdroj: vlastní zpracování podle NPI (2021)

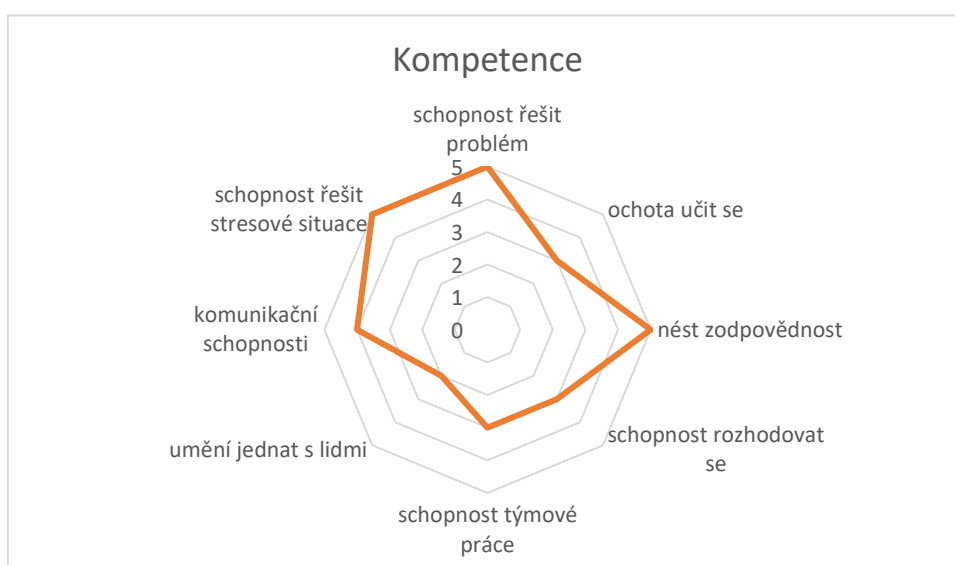
Manažerka nákupu byla při rozhovoru požádána, aby na základě svých zkušeností zhodnotila důležitost těchto kompetencí, viz tabulka číslo 6, kdy bylo zvoleno kritérium podle důležitosti od 1-5, kdy 1 je nejméně důležité a 5 nejvíce důležité.

Tabulka 6: Hodnocení pracovních kompetencí pohledem manažerky nákupu

Druh kompetence	Důležitost (1-5, kdy 5 je nejvíc důležité)
Schopnost řešit problém	5
Ochota učit se	3
Nést zodpovědnost	5
Schopnost rozhodovat se	3
Schopnost týmové práce	3
Umění jednat s lidmi	2
Komunikační schopnosti	4
Schopnost řešit stresové situace	5

Zdroj: vlastní zpracování

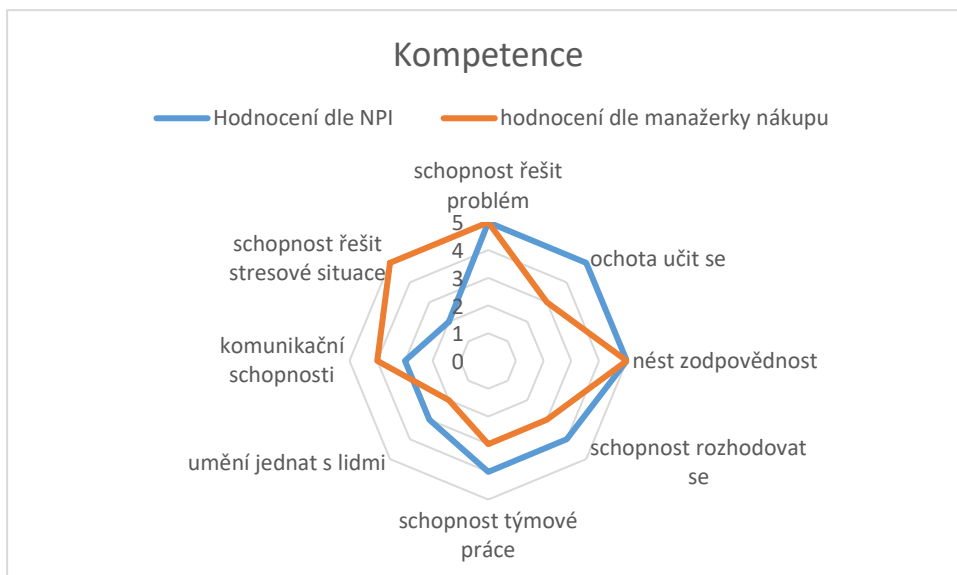
Na základě odpovědí byl vytvořen graf důležitosti kompetencí, který je na obrázku číslo 6.



Obrázek 6: Kompetence – důležitost z pohledu manažerky nákupu

Zdroj: Vlastní zpracování dle NPI (2021)

Pro porovnání předpokladu kompetencí a jejich praktickému využití slouží následující obrázek číslo 7, kde lze vidět porovnání hodnocení kompetencí dle předpokladu podle NPI, 2021 s hodnocením, které provedla manažerka nákupu.



Obrázek 7: Kompetenční model manažerky nákupu – porovnání hodnocení manažerky s předpokladem NPI

Zdroj: Vlastní zpracování podle NPI (2021) a hodnocení manažerky nákupu

Podle předpokladu NPI (2021) a hodnocení pohledem manažerky nákupu se shodují v důležitosti tyto kompetence: s důležitostí 5 kompetence schopnost řešit problém a nést odpovědnost.

Největší rozdíl je ve schopnosti řešit stresové situace. Zde manažerka nákupu uvedla, že je podle ní velice důležité, aby manažer dokázal řešit stresové situace s klidem, neboť tím lze dále předpokládat rychlejší vyřešení situace.

Další rozdíl je v ochotě učit se novým věcem. Zde manažerka nákupu odůvodnila toto hodnocení tím, že podle ní je důležité učit se zlepšovat proces nákupu a skladování, ale někdy je možné, že změny naopak povedou ke zpomalení procesu.

Ve zbývajících hodnocení se důležitost kompetencí mírně liší.

3.3. Zhodnocení pracovní výkonnosti manažerky nákupu pomocí snímku pracovního dne

Hodnocení pracovní výkonnosti bude provedeno pomocí snímku pracovního dne. Snímek pracovního dne byl zpracován pomocí pozorování, přímými rozhovory a přímým sledováním. Do pozorovacího listu (příloha A), byly zaznamenávány všechny činnosti, které byly zaokrouhleny vždy na celé minuty. Cílem tohoto pozorování bylo stanovení priorit při plnění pracovních úkolů a při celkovém organizování pracovního dne. Z toho byly dále vypracovány celkové záznamy, které byly dále zpracovány do tabulek v Excelu, kde jsou všechny údaje o činnostech včetně jejich doby trvání, tabulka číslo 7 a tabulka číslo 8.

3.3.1. Postup zpracování snímku pracovního dne

Postup hodnocení je založen na základě kapitoly 1.4.

➤ Příprava a postup měření času

Cílem zpracování snímku pracovního dne bylo zhodnocení pracovní vytiženosti manažerky nákupu a odstranění případných neefektivních činností pomocí návrhů na opatření. Snímkování bylo podnikem umožněno během srpna a září. Snímkování probíhalo nepřetržitě v období 15 pracovních dnů od 24. 08. – 13. 09. 2020. Další snímkování probíhalo nepřetržitě v období 15 pracovních dnů od 23. 08. – 12. 09. 2021.

➤ Vlastní měření

Do záznamového archu byly zapisovány veškeré prováděné činnosti manažerky nákupu.

➤ Vyhodnocení

Na závěr bylo provedeno vyhodnocení pomocí Paretovy analýzy a metody ABC a na základě zjištěných skutečností byla navržena vhodná opatření, která přispějí k odstranění neefektivních činností a tím ke zvýšení pracovní výkonnosti.

Pro vyhodnocení snímku bylo použito Paretovo pravidlo a metoda ABC, pro analýzu důležitosti činností, které manažerka nákupu vykonává.

Paretovo pravidlo 80/20 se na základě snímku pracovního dne zaměří na zkoumání stráveného času manažerky nákupu jednotlivými jejími činnostmi. Zaměří se na 20 % činností, co zabírají 80 % času.

Na základě metody ABC byly rozděleny činnosti, které byly zaznamenávány do pozorovacího listu, po konzultaci s manažerkou nákupu rozděleny do tří kategorií:

- **činnosti kategorie A:** daný úkol (aktivita) je důležitá a naléhavá,
- **činnosti kategorie B:** daný úkol (aktivita) je důležitý, ale nenaléhavý,
- **činnosti kategorie C:** daný úkol (aktivita) je ne příliš důležitý a nenaléhavý.

3.3.2. Zpracování a vyhodnocení snímku pracovního dne 2020

Pro znázornění snímku pracovního dne za rok 2020 slouží tabulka číslo 7, kde jsou znázorněny hlavní činnosti, které byly vybrány na základě pravidla 80/20, kdy 80 % stráveného času, zabírá 20 % činností. Úplný seznam a graf snímku pracovního dne je v přílohách I a J. V tabulce číslo 7 jsou činnosti, které byly zjištěny na základě snímkování.

Tabulka 7: Vykonávané činnosti manažerky nákupu za dobu pozorování 2020

Činnost	Celkem za dobu pozorování (min)	Relativní četnost (%)	Kumulativní četnost	Kumulativní četnost (%)
A Porady	1469	21,78	1469	21,78
A Vyřizování e-mailů	1032	15,30	2501	37,07
A Audit u dodavatelů	857	12,70	3358	49,78
B Vyřizování reklamací	473	7,01	3831	56,79
B Řešení problémů ve skladech	392	5,81	4223	62,60
B Aktualizace PI	316	4,68	4539	67,28
B Zpracování nabídek	314	4,65	4853	71,94
B Práce s interním programem	278	4,12	5131	76,06
B Kontrola docházky	223	3,31	5354	79,37
B Práce s MS Excel	216	3,20	5570	82,57

Zdroj: vlastní zpracování

Pozn. V tabulce jsou činnosti rozdělené na základě metody ABC.

Z tabulky 7 je patrné, že nejvíce času manažerka nákupu strávila na poradách a to 1469 minut, což je 21,78 % z celkové doby pozorování (15 dnů). Manažerka má za úkol dohlížet na správný chod podniku v rámci procesu nakupování a přechodu materiálu do výroby, proto její hlavní činností jsou porady. K podrobnému členění porad dle jejich zaměření slouží tabulka 10.

Na druhém místě ve spotřebě času je vyřizování e-mailů, které zaberou 1032 minut (15,30 %). Toto však bylo způsobeno tím, že pozorování probíhalo od konce srpna do poloviny září, kdy byl dvousměnný provoz z důvodu probíhající pandemie, a z toho důvodu bylo rozhodnuto o komunikaci výhradně přes e-maily, neboť se směny kryly, a proto se mnohdy na e-maily odpovídalo až druhý den. To je jeden z důvodů proč e-maily zabírají tolik času. Další důvod je ten, že v tomto období bylo řešeno prodloužení lhůty splatnosti faktur, kdy veškerá korespondence probíhala pomocí e-mailu z důvodu potvrzení, toto vyřizování trvalo 542 minut.

Další činností, která zabírá 857 minut (12,64 %) z celkového pozorování je audit u dodavatelů, tato činnost je brána výhradně jako sezónní. Poté je činnost, která zabírá 473 minut (7,01 %) a to je vyřizování reklamací, poté je zde s 392 minutami (5,81 %) řešení problémů ve skladech.

Prioritní činnosti s označením A jsou činnosti, které zabírají nejvíce času. Další prioritní činnostmi jsou přípravy na poradou a hodnocení dodavatelů. Tyto činnosti spadají do hlavní pracovní náplně manažerky. Z tohoto důvodu by bylo vhodné zaměřit se na některé činnosti s označením B a C, kde by byla možná delegace na referentky nákupu.

3.3.3. Zpracování a vyhodnocení snímku pracovního dne 2021

Pro znázornění snímku pracovního dne za rok 2021 slouží tabulka číslo 8, kde jsou znázorněny hlavní činnosti, které zabírají nejvíce času. Úplný seznam a graf snímku pracovního dne lze nalézt v přílohách K a L.

V tabulce číslo 8 jsou činnosti, které byly zjištěny na základě snímkování.

Tabulka 8: Vykonávané činnosti manažerky nákupu za dobu pozorování 2021

Činnost	Celkem za dobu pozorování (min)	Relativní četnost (%)	Kumulativní četnost	Kumulativní četnost (%)
A Porady	1571	23,28	1571	23,28
A Audit u dodavatelů	872	12,92	2443	36,21
B Vyřizování e-mailů	518	7,68	2961	43,89
B Práce s MS Excel	476	7,05	3437	50,94
B Vytváření, tisk sestav materiálu	437	6,48	3874	57,42
B Řešení problémů ve skladech	425	6,30	4299	63,72
B Zpracování nabídek	328	4,86	4627	68,58
B Vyřizování reklamací	316	4,68	4943	73,26
B Práce s interním programem	234	3,47	5177	76,73
A Návštěvy potenciálních dodavatelů	214	3,17	5391	79,90
B Poptávky zasláné dodavateli	194	2,88	5585	82,78

Zdroj: vlastní zpracování

Pozn. V tabulce jsou činnosti rozdělené na základě metody ABC.

Z tabulky číslo 8, je patrné, že nejvíce času manažerka nákupu tráví na poradách a to 1571 minut, což je 23,28 % z celkové doby pozorování (15 dnů). Jak již bylo zmíněno výše, tyto porady spadají do popisu práce manažerky. Pro podrobnější popis těchto porad slouží tabulka číslo 11. Další činností, která zabírá 872 minut (12,92 %) z celkového pozorování je audit u dodavatelů, tato činnost je brána výhradně jako sezónní. Na třetím místě je vyřizování e-mailů, které zaberou 518 minut (7,68 %).

Činnosti s označením A a s označením B jsou činnosti, které zabírají nejvíce času. Tyto činnosti spadají do hlavní pracovní náplně manažerky. Z tohoto důvodu by bylo vhodné zaměřit se na některé činnosti s označením B a C, kde by byla možná delegace na referentky nákupu.

Manažerka nákupu by se měla zaměřit na činnosti s označením A, které jsou důležité a zároveň spěchají. Činnosti s označením B, jsou činnosti, které jsou důležité, ale nespěchají. A činnosti s označením C jsou ne příliš důležité a nespěchající činnosti. Činnostem s označením A a B by tedy měla manažerka věnovat vysokou pozornost. Tyto činnosti

spadají do náplně práce. Z tohoto důvodu by bylo vhodné zaměřit se na některé činnosti s označením B a C, kde by byla možná delegace na referentky nákupu.

V následující tabulce číslo 9 jsou činnosti, které byly vybrány na základě doby potřebné pro vykonání dané činnosti. Kritérium pro zařazení činnosti do výběru bylo snížení či zvýšení času potřebného k vykonání, a to minimálně o 50 % oproti roku 2020. Nejvyšší rozdíl je možné pozorovat ve vyřizování e-mailů, kdy je v roce 2021 pokles téměř o polovinu času. Jak již bylo zmíněno výše, v roce 2020 byla doba strávená vyřizováním e-mailů vysoká z důvodu dvousměnného provozu. Vzestup práce s MS Excel, poptávky zaslané dodavateli, návštěvy potenciálních dodavatelů a vytváření a tisk sestav materiálu souvisel s novými zakázkami podniku.

Tabulka 9: Porovnání činností s vysokým rozdílem stráveného času za sledované období 2020 a 2021

Činnosti (2020)	Celkem za dobu pozorování (min)	Činnosti (2021)	Celkem za dobu pozorování (min)
Vyřizování e-mailů	1032	Vyřizování e-mailů	518
Práce s MS Excel	216	Práce s MS Excel	476
Poptávky zaslané dodavateli	87	Vytváření a tisk sestav materiálu	437
Vytváření a tisk sestav materiálu	54	Návštěvy potenciálních dodavatelů	214
Návštěvy potenciálních dodavatelů	25	Poptávky zaslané dodavateli	194

Zdroj: vlastní zpracování

3.3.4. Podrobnější členění činností s největším podílem stráveného času

V této podkapitole je více popsána činnost porady. Tato činnost byla vybrána, protože v době pozorování v letech 2020 a 2021 tvořila nejvyšší procento stráveného času. Jelikož mezi hlavní odpovědnosti manažerky nákupu patří vedení podřízených a odpovědnost za zdravý chod firmy z pohledu strategie nákupu, pak je zřejmé, že nejvíce času zaberou manažerka nákupu porady. Pro lepší přehlednost byly tyto porady rozčleněny do tabulky číslo 10 a tabulky číslo 11.

Tabulka 10: Druhy porad a jejich časová náročnost celkem za pozorování 2020

Porady 2020	Celkem během pozorování (min)	Relativní četnost v %
Porada vedoucích	637	43,36
Porada s vedením	296	20,15
Porada v on-line prostředí	112	7,62
Porada ISO	105	7,15
Porada s pracovníkem vstupní kontroly	83	5,65
Porada s německým manažerem nákupu	78	5,31
Porada s vedoucím výroby	58	3,95
Porada s vedoucím konstrukce	43	2,93
Porada v hlavním skladu	32	2,18
Porada oddělení nákupu	25	1,70
Celkem	1469	x

Zdroj: Vlastní zpracování

Každodenní porada vedoucích zabírá nejvíce času za dobu pozorování (15 dnů) téměř polovinu času. Je to způsobeno tím, že manažerka řeší aktuální problémy ohledně nákupu materiálu do výroby, případné zmetky z výroby, změna materiálu z důvodu nedostatečné kvality, opoždění dodávky materiálu či reklamace a podobně.

Na druhém místě je porada s vedením firmy. Jedná se o poradu, která se uskutečňuje každé pondělí. Řeší se zde veškeré problémy i úspěchy v rámci všech oddělení, dále dodavatelsko-odběratelské vztahy a vztahy s mateřskou společností v Kielu.

Porada s německým vedením mateřské společnosti proběhla v rámci telekonference. ISO porady jsou porady týkající se dodržování ISO norem v podniku. Dále se zde obvykle řeší certifikační audity, příprava na tento audit a následně vyhodnocení auditu. Ostatní porady jsou porady neplánované a vyplývají z aktuální situace v podniku.

V tabulce číslo 11 jsou rozepsány porady za dobu pozorování v roce 2021. Z tabulky je patrné, že porady jsou oproti roku 2020 bez vyšších rozdílů ve struktuře využití pracovní doby. Jediný vyšší rozdíl oproti roku 2020 je v poradách s vedoucím konstrukce.

Tabulka 11: Druhy porad a jejich časová náročnost celkem za pozorování 2021

Porady 2021	Celkem během pozorování (min)	Relativní četnost v %
Porada vedoucích	586	37,30
Porada s vedením	236	15,02
Porada ISO	178	11,33
Porada s vedoucím konstrukce	132	8,40
Porada v on-line prostředí	119	7,57
Porada s pracovníkem vstupní kontroly	109	6,94
Porada s německým manažerem nákupu	96	6,11
Porada s vedoucím výroby	46	2,93
Porada v hlavním skladu	37	2,36
Porada oddělení nákupu	32	2,04
Celkem	1571	x

Zdroj: Vlastní zpracování

Celková doba porad v době pozorování za roky 2020 a 2021 se mírně zvýšila, a to o 102 minut. Čas strávený porad v on-line prostředí se nijak nezvýšila. Podnik Sauer Žandov zavedl použití on-line porad, kdy to bylo nezbytné kvůli omezení kontaktu v době pandemie Covid-19. Omezení kontaktu zaměstnanců snížil podnik tím, že zavedl dvousměnný provoz u administrativních pracovníků a také zkrátil směny o 15 min, aby se zaměstnanci na pracovišti ani v areálu podniku nepotkávali.

3.4. Přehled poskytovaných benefitů a možnosti rozšíření nabídky

V rámci motivačního systému podnik Sauer Žandov nabízí manažerce nákupu tyto benefity:

- stravenky v hodnotě 130,-/den, hrazené plně zaměstnavatelem,
- finanční příspěvek na třetí pilíř, (důchodové připojištění) ve výši 2 500,- za rok 2021,
- finanční příspěvek životního pojištění,
- firemní vůz, notebook, mobilní telefon,
- příspěvek na dovolenou v podobě 50% tzv. 13. platu,
- vánoční benefit v podobě 50% tzv. 14. platu,
- dovolená navíc - za 5 odpracovaných let je 1 den dovolené navíc, maximálně však 5 dnů,
- vzdělávací kurzy, které jsou zdarma, například výuka cizích jazyků (německý jazyk), IT kurzy, školení interních auditorů (ISO kvalita).

Pro srovnání nejpoužívanějších benefitů, jež byly rozebrány v kapitole 1.5, s benefity, které nabízí podnik manažerce nákupu, slouží následující tabulka číslo 12. Z tabulky číslo 12 vyplývá, že podnik manažerce nabízí benefity vybrané průzkumem (viz kapitola 1.5.2.), které jsou označeny zeleně. Naopak benefity označené modře podnik manažerce nákupu ani ostatním zaměstnancům nenabízí.

Tabulka 12: Výčet benefitů dle LMC s.r.o. v porovnání s benefity nabízenými podnikem

Výčet nejpoužívanějších benefitů	Poskytuje	Neposkytuje
Příspěvek na stravování, stravenky	✓	
Příspěvek na důchodové pojištění	✓	
Flexibilní pracovní doba (home-office)		✓
Dovolená navíc	✓	
Služební auto, které mohou zaměstnanci využít i pro soukromé účely	✓	
Školení a další vzdělávání zaměstnanců (jazykový kurz)	✓	
Poukázky na volnočasové aktivity		✓
Podpora zdravý (příspěvky na očkování, příspěvky na vitamíny)		✓
Karty do fitness center		✓
13. a 14. plat	✓	

Zdroj: vlastní zpracování dle Magazin.lmc.eu 2021 a interních materiálů podniku

Využití flexibilní pracovní doby nebo umožnění práce z domova zatím není trvale umožněno, ani manažerce, ani dalším zaměstnancům. Tento benefit byl však zaměstnancům umožněn v období pandemie Covidu-19, kdy byl zaveden dvousměnný provoz.

Pro srovnání trendy benefitů, za roky 2020 a 2021, (viz kapitola 1.5.2.), s benefity, které nabízí podnik manažerce nákupu, slouží následující tabulka číslo 13.

Tabulka 13: Výčet trendy benefitů podle Sodexo.cz ve srovnání s benefity nabízenými podnikem

Výčet trendy benefitů	Poskytuje	Neposkytuje
Elektronická stravenka		✓
Odměna formou zážitku		✓
Příspěvek na dovolenou	✓	
Volnočasové poukázky		✓
Benefity pro rodiče		✓
Digitální benefit v podobě karty		✓
Benefit v podobě home-office		✓
Benefit v podobě tzv. nástroje manažerského modulu		✓
Benefit v podobě peníze zpět a přidat kartu		✓

Zdroj: vlastní zpracování dle Sodexo.cz a interních materiálů

Z tabulky číslo 13 je patrné, že jediný trendy benefit, který podnik nabízí, je příspěvek na dovolenou. Ostatní trendy benefity, označené modře, jsou benefity, které podnik svým zaměstnancům nenabízí. Podnik by mohl do budoucna uvažovat nad benefitem elektronická stravenka.

3.5. Shrnutí druhé části

Druhá část bakalářské práce se zabývala zhodnocením pracovní výkonnosti manažerky nákupu v podniku Sauer Žandov, a. s. Hlavní činnosti a klíčové kompetence byly porovnány s činnostmi a kompetencemi, dle NSP. Dále bylo provedeno snímkování pracovního dne manažerky nákupu, které probíhalo nepřetržitě 15 pracovních dnů v roce 2020 a 15 pracovních dnů v roce 2021. Činnosti byly dále rozděleny podle důležitosti a naléhavosti pomocí metody ABC. Na základě těchto informací bylo zjištěno následující.

Hlavní činnosti manažerky nákupu byly porovnány v tabulce číslo 4. Z tabulky číslo 4 je patrné, že většina činností manažerky, které jsou označeny zeleně, jsou činnosti, jež udává NSP pro tuto pracovní pozici, podnik je má zároveň ve svých požadavcích a zároveň tyto činnosti manažerka nákupu vykonává. Z toho vyplývá, že manažerka nákupu provádí činnosti uvedené v popisu pracovního místa a zároveň jsou požadavky podniku v souladu s registrem NSP.

Činnosti, vyznačené v tabulce číslo 4 modře, jsou činnosti, které manažerka nemá v popisu práce a tudíž je ani neprovádí, jsou následující:

- Definování nákupní strategie oddělení nákupu.
- Sestavení rozpočtu pro oddělení nákupu.
- Vedení celní agendy.

Z pozorování vyplývá, že manažerka nákupu provádí všechny činnosti, které jsou stanovené podnikem a zároveň podnik nastavil dostatečné požadavky pro tuto pracovní pozici na základě porovnání s průzkumem dle NSP.

Pro porovnání předpokladu kompetencí stanovených dle NSP a jejich praktickému využití slouží obrázek číslo 7, viz výše, kde lze vidět porovnání hodnocení kompetencí dle předpokladu podle NPI, 2021 s hodnocením, které provedla manažerka nákupu.

V roce 2020 a v roce 2021 proběhlo snímkování manažerky nákupu. Na základě tohoto snímkování bylo zjištěno následující.

Z tabulky číslo 7 a číslo 8 je patrné, že nejvíce času manažerka nákupu strávila během pozorování v letech 2020 a 2021 na poradách. V roce 2020 to činilo 1469 minut (21,78 %) z celkové doby pozorování 15 dnů a 1571 minut (23,28 %) z celkové doby pozorování 15 dnů v roce 2021.

Manažerka má za úkol dohlížet na správný chod podniku v rámci procesu nakupování a přechodu materiálu do výroby, proto její hlavní činností jsou porady. K podrobnému členění porad dle jejich zaměření slouží tabulka číslo 10 a číslo 11.

V rámci motivačního systému podnik Sauer Žandov nabízí manažerce nákupu tyto benefity. Pro srovnání nejpoužívanějších benefitů a trendy benefitů, jež byly rozebrány v kapitole 1.5, s benefity, které nabízí podnik manažerce nákupu, slouží tabulky číslo 12 a 13, viz kapitola 3.4.

Z tabulky číslo 12 vyplývá, že podnik manažerce nabízí šest benefitů z deseti (označeno zeleně) a dále nabízí ještě benefity v podobě příspěvku na životní pojištění, mobilní telefon a notebook. Naopak benefity označené modře podnik svým zaměstnancům nenabízí.

Využití flexibilní pracovní doby nebo umožnění práce z domova, zatím není trvale umožněno, jak manažerce, tak i dalším zaměstnancům. Tento benefit byl však zaměstnancům umožněn v období pandemie Covidu-19, kdy byl zaveden dvousměnný provoz.

Z tabulky číslo 13 je patrné, že jediný trendy benefit, který podnik nabízí je příspěvek na dovolenou. Ostatní trendy benefity, označené modře, jsou benefity, které podnik svým zaměstnancům nenabízí.

Na základě těchto zjištění budou v následující kapitole navrženy možnosti pro zvýšení efektivity pracovního dne manažerky nákupu.

4. Shrnutí a závěrečná doporučení

Na základě výsledků hodnocení pracovní výkonnosti vedoucí nákupu a skladů byla navržena doporučení ke zvýšení pracovní výkonnosti. Návrhy by měly přispět ke zvýšení pracovní výkonnosti vedoucí nákupu a skladů. Tyto návrhy jsou následující:

- Aktualizace pracovní náplně vedoucí nákupu a skladů.
- Delegování vybraných činností vedoucí nákupu na podřízené.
- Revize organizace skladu.
- Zavedení on-line porad.
- Školení IT dovedností.
- Zavedení nových benefitů.

Návrhy jsou uvedeny v pořadí podle časové náročnosti pro zavedení v podniku.

Aktualizace pracovní náplně vedoucí nákupu a skladů

Pracovní náplň je informativní dokument, který je nutné průběžně aktualizovat, aby se zohlednil vývoj podniku a změny v podnikatelském prostředí. Podnik může do budoucna očekávat růst a potřebu inovace svých produktů, proto by měl přemýšlet i nad situací, kdy bude potřeba získat nového dodavatele ze zahraničí mimo země EU. V tom případě by v souladu s pracovní náplní definovanou v Národní soustavě povolání (viz kapitola 1.3) bylo vhodné zařadit mezi pracovní činnosti vedoucí nákupu a skladů činnost „vedení celní agendy“. Aby mohla vedoucí tuto činnost provádět, bylo by potřeba zajistit i školení v rámci vykonávání této činnosti, aby bylo dosaženo potřebných kompetencí.

Delegování vybraných činností vedoucí nákupu na podřízené

Druhým návrhem je možnost delegovat vybrané činnosti na podřízenou pracovníci na pozici referentka nákupu. Na základě hodnocení snímkování práce (viz přílohy I a K/ str. 81 a 83) pomocí metody ABC byly identifikovány činnosti kategorie C, což jsou činnosti, které nejsou důležité a nejsou naléhavé, a jsou tedy vhodné pro delegování na podřízené pracovníky.

Na základě interních dokumentů (náplně práce referentky nákupu) a po konzultaci s vedoucí nákupu byly z kategorie C vybrány dvě činnosti, které by bylo možné delegovat. Jedná se o činnosti:

- archivace,
- kontrola kusovníku sestav materiálu (easy-care) v systému se změnami v sestavách.

Bylo zjištěno, že pro všechny tyto činnosti je referentka nákupu kompetentní a vybrané činnosti jsou v souladu s její pracovní náplní. Nicméně by bylo vhodné nejprve provést zhodnocení pracovního vytížení referentky nákupu, například pomocí snímkování práce, aby byl podklad pro zavedení této změny.

Vyčíslení nákladů podniku

Toto opatření by umožnilo vedoucí nákupu věnovat se činnostem z kategorie A, tedy činnostem důležitým a naléhavým, které jsou pro danou pracovní pozici stěžejní. Orientačně jsou zde vyčísleny ekonomické úspory. Základem pro orientační výpočet je průměrná doba, kterou manažerka nákupu na základě snímkování práce věnovala archivaci a kontrole sestav materiálu (viz příloha I a K). Průměrný čas strávený archivací činil 63 minut v roce 2020 (za 3 týdny pozorování) a 14 minut v roce 2021 (za 3 týdny pozorování), čas strávený kontrolou sestav materiálu činil 19 minut v roce 2020 (za 3 týdny pozorování) a 17 minut v roce 2021 (za 3 týdny pozorování). Mzda manažerky nákupu a referentky nákupu pro výpočet byla stanovena podle dat MSP (2017). Průměrná hrubá mzda manažerky nákupu byla v roce 2020 v Libereckém kraji ve výši 70 000,- Kč, průměrná hrubá mzda referentky nákupu 36 000,- Kč.

V tabulce číslo 14 a číslo 15 je srovnání průměrných ročních nákladů na sledované činnosti pro případ, kdy je vykonává vedoucí nákupu a pro případ, že by je vykonávala referentka nákupu. Jak je z tabulek patrné, pokud by tyto činnosti vykonávala referentka nákupu, podnik by tím v průměru na nákladech ušetřil 6 636,- v roce 2020 a 2 511,- v roce 2021. Rozdíl nákladů podniku je v tomto případě výrazný, činí přibližně 51 %, proto by tato možnost delegování činnosti měla být zvážena. Navržená změna by mohla přinést jak úsporu času a snížení zátěže vedoucí nákupu, tak i úsporu nákladů.

Tabulka 14: Roční náklady podniku na sledované činnosti navržené k delegování (2020)

Náklady v Kč	Průměrná doba za rok 2020 (52 týdnů)	Náklady podniku při výkonu manažerky	Náklady podniku při výkonu referentky
Archivace	1 092 min	10 490,-	5 394,-
Kontrola kusovníku sestav materiálu	330 min	3 170,-	1 630,-
Celkem	1 422 min	13 660,-	7 024,-

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 15: Roční náklady podniku na sledované činnosti navržené k delegování (2021)

Náklady v Kč	Průměrná doba za rok 2021 (52 týdnů)	Náklady podniku při výkonu manažerky	Náklady podniku při výkonu referentky
Archivace	243 min	2 334,-	1 200,-
Kontrola kusovníku sestav materiálu	295 min	2 834,-	1 457,-
Celkem	538 min	5 168,-	2 657,-

Zdroj: vlastní zpracování

Pro porovnání ročních nákladů podniku na mzdy manažerky nákupu a referentky nákupu slouží následující tabulka číslo 16.

Tabulka 16: Mzdové náklady vedoucí nákupu a referentky nákupu

Náklady na mzdy za rok v Kč	Manažerka nákupu	Referentka nákupu
Hrubá mzda	840 000,-	432 000,-
Zdravotní pojištění	75 600,-	38 880,-
Sociální pojištění	208 320,-	107 136,-
Náklady celkem Kč	1 123 920,-	578 016,-

Zdroj: vlastní zpracování

Revize organizace skladu

Na základě proběhlého snímkování bylo zjištěno, že manažerka nákupu řeší problémy ve skladech (viz kapitola 3.3.3. / tabulky číslo 7 a 8), které se týkají například poškození materiálu, což představuje plýtvání časem.

Další návrh spočívá v provedení revize fungování skladu a nastavení systému skladového hospodářství a zavedení změn, které by působily preventivně a zabránily vzniku problémů, které musí vedoucí nákupu řešit.

V případě, že se problémy vyskytnou, mohlo by jejich řešení být v kompetenci skladníka. V souvislosti s tím by bylo potřeba zkontrolovat pracovní náplň skladníka, provést její aktualizaci, případně snímkovat práci skladníků a zhodnotit jejich pracovní výkonnost.

Pomocí snímkování jednotlivých skladníků by se zjistilo, jak jsou pracovní vytížení a zda mají prostor k výkonu dané činnosti. Bylo by potřeba zvážit i to, zda mají skladníci potřebné znalosti a schopnosti k dané činnosti.

Pro orientační zhodnocení ekonomických úspor byl použit čas strávený řešením problémů ve skladu, který byl 392 minut v době pozorování v roce 2020 a v roce 2021 byl 425 minut (viz příloha I a K). Průměrná hrubá mzda skladníka je dle NSP (2017) za rok 2020 činí 28 500,- Kč.

Roční vyčíslení nákladů

Roční vyčíslení nákladů podniku při dané činnosti je v následující tabulce číslo 17, kdy činnost vykonává manažerka nákupu v porovnání, kdy by činnost vykonával skladník.

Z tabulky číslo 17 je patrné, že pokud by tuto činnost vykonával pověřený skladník, podnik by tím v průměru na nákladech ušetřil 38 698,- Kč za rok 2020 a za rok 2021 41 955,- Kč. Navržená změna by mohla přinést jak úsporu času a snížení zátěže vedoucí nákupu, tak i úsporu nákladů.

Tabulka 17: Roční vyčíslení nákladů podniku

Rok	Průměrná doba za rok (52 týdnů)	Náklady podniku při výkonu manažerky (Kč)	Náklady podniku při výkonu skladníka (Kč)
2020	6 795 min	65 273,-	26 575,-
2021	7 367 min	70 767,-	28 812,-

Zdroj: vlastní zpracování

Pro porovnání ročních nákladů podniku na mzdy manažerky nákupu a skladníka slouží následující tabulka číslo 18.

Tabulka 18: Mzdové náklady vedoucí nákupu a skladníka

Náklady na mzdy za rok (52 týdnů)	Manažerka nákupu	Skladník
Hrubá mzda	840 000,-	342 000,-
Zdravotní pojištění	75 600,-	30 780,-
Sociální pojištění	208 320,-	84 816,-
Náklady celkem (Kč)	1 123 920,-	457 596,-

Zdroj: vlastní zpracování

Zavedení on-line porad

Cílem tohoto návrhu je možnost zlepšení práce, jak manažerky nákupu, tak i částečně celého podniku. On-line porady v sobě skrývají řadu výhod i nevýhod, nicméně jsou v dnešní době pandemie stále v trendu. Pro lepší přehlednost jsou v následující tabulce číslo 19 výhody a nevýhody on-line porad. V následující tabulce číslo 19 jsou výhody a nevýhody on-line porad.

Tabulka 19: Výhody a nevýhody on-line porad

Výhody a nevýhody on-line porad	
Výhody	Nevýhody
Snížení plýtvání času (čekání, přechody) Větší komfort (efektivní domluva schůzky e-mailem) Při pandemii Covidu-19 omezení rizika šíření nemoci	Technika může selhat Riziko úniku informací

Zdroj: vlastní zpracování

Aby bylo možné online porady pořádat, je potřeba zajistit:

- Předplacení platformy.
- Nákup webkamer.
- Nákup sluchátek s mikrofonom.
- Nákup osobních počítačů.
- Vybavení konferenčních místností.

V době pandemie Covid-19 byl podnik Sauer Žandov, a. s. v zájmu zamezení šíření viru nucen zajistit vybavení pro on-line schůzky a konferenční místnosti, kdy nechal vytvořit tři konferenční místnosti a platformu pro videokonference.

Možnosti využití on-line prostředí

- Home-office.
- Porady.
- Schůzky s dodavateli.

Nejvíce času zabírají manažerce nákupu různé porady, viz výše tabulka číslo 7 a číslo 8. Pokud by některé tyto porady probíhaly v on-line režimu, mohlo by tak dojít ke snížení či eliminaci neefektivních časů spojených s přesunem a čekáním. Z toho důvodu by bylo vhodné, aby řada komunikačních aktivit byla vykonávána on-line formou přes platformy MS Teams, Zoom či Google Meet.

Návrh on-line prostředí by měl být uplatněn na úrovni celého podniku, jelikož je důležitá synchronizace měl by podnik tento typ komunikace sjednotit, například přes platformy MS Teams nebo Google Meet.

Toto on-line porady by mohla manažerka využívat také při komunikaci s potencionálními dodavateli. Samozřejmě se musí vzít v úvahu, zdali by i jednotliví dodavatelé souhlasili s tímto způsobem komunikace a zdali by měli potřebné vybavení pro její uskutečnění. Ušetřil by se tak čas, který manažerka musí věnovat čekáním na dodavatele.

Školení IT dovedností

Mezi další doporučení podniku patří zajistit školení na rozšíření IT (Information Technology) dovedností, zejména pokud se podnik rozhodne začít dále využívat, případně rozšířit využití online porad.

Zavedení nových benefitů

Podnik by mohl do budoucna uvažovat nad benefitem „elektronická stravenka“, kdy by pouze přeměnil formu stávajícího benefitu, neboť benefit v podobě papírových stravenek podnik svým zaměstnancům nabízí. Podnik by mohl provést šetření formou dotazníku, jaká je spokojenost zaměstnanců s nabízenými benefity. Dále by mohl v dotazníku uvést možnost změny papírových stravenek na elektronické stravenky, tím by zjistil, zdali zaměstnanci o tento benefit mají vůbec zájem. Pokud ano, pak by mohl uvažovat nad jeho zavedením. V následující tabulce číslo 20 jsou výhody a nevýhody elektronické stravenky.

Tabulka 20: Výhody a nevýhody elektronické stravenky

Výhody a nevýhody elektronické stravenky			
Výhody		Nevýhody	
Podnik	Zaměstnanec	Podnik	Zaměstnanec
Jednodušší administrativa On-line dobíjení karty Rychlá distribuce Žádné skladování Daňově stejně výhodné jako papírové stravenky	Zaplacení přesné částky Jednoduchá blokáce karty Možnost propojení s bankovním účtem Pohodlnější platba Možnost platby telefonem	Možné počáteční komplikace při zavádění Počáteční náklady	Nelze platit všude

Zdroj: vlastní zpracování podle Sodexo.cz a Edenred.cz

Závěr

Bakalářská práce se zabývala zhodnocením pracovní výkonnosti vedoucí nákupu v podniku Sauer Žandov, a. s., který byl ochoten s autorkou bakalářské práce spolupracovat a poskytnul všechny potřebné informace a podklady. Cílem práce bylo vyhodnotit pracovní výkonnost vedoucí nákupu a skladů pomocí definování hlavních činností, klíčových kompetencí a zpracování snímku pracovního dne a byly navrženy doporučení ke zvýšení výkonnosti.

První část bakalářské práce byla zaměřena na teoretický úvod do problematiky vedení nákupu a skladů a začlenění oddělení nákupu do organizační struktury podniku. Následně byly definovány hlavní činnosti a kompetence vedoucí nákupu a skladů. Byla zde rozebrána pracovní výkonnost manažera a hodnocení pracovní výkonnosti pomocí metody snímkování pracovního dne. Nakonec byly představeny možnosti zvýšení pracovní výkonnosti pomocí motivace pracovníka.

Druhá část bakalářské práce byla zaměřena na představení podniku Sauer Žandov a.s., konkrétně na oddělení nákupu, kde probíhalo hodnocení. Hlavní činnosti a klíčové kompetence manažerky nákupu byly porovnány s šetřením dle Národní soustavy povolání. Pomocí snímku pracovního dne byly vymezeny činnosti, které manažerka nákupu vykonává, dále byly tyto činnosti rozděleny podle důležitosti a naléhavosti metodou ABC. Tato data sloužila pro výchozí vyhodnocení činností a sestavení závěrečných doporučení, které by měly přispět ke zvýšení pracovní výkonnosti.

Na závěr byla na základě výsledků snímkování práce navržena doporučení, která by umožnila vedoucí nákupu soustředit se na klíčové činnosti, které souvisí s její pracovní pozicí, čímž by došlo ke snížení její pracovní zátěže a zvýšení pracovní výkonnosti. Opatření by měla přinést podniku i ekonomické úspory.

Seznam zdrojů

ADAIR, John, 1993. *Jak efektivně vést druhé*. Praha: Management Press. ISBN 80-85603-40-3.

BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4429-2.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA, 2010. *Management a organizační chování: 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Grada Publishing. ISBN 978-80-247-7000-0.

DAVID, Fred R, 2015. *Strategic management: Concepts and cases*. Boston: Pearson. ISBN 978-1-292-01689-4.

DISMAN, Miroslav, 2011. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 4., nezměn. vyd. Praha: Karolinum. SBN 978-80-246-1966-8.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074003479.

Edenred.cz: Digitální stravenky [online], 2022. [cit. 2022-03-27]. Dostupné z: <https://www.edenred.cz/digitalni-stravenky-karta-zdarma>

FALTYSOVÁ, Dagmar, Sodexo.cz: 5 způsobů, jak firmy v roce 2020 motivují zaměstnaneckými benefity [online]. 17. 08. 2020 [cit. 2021-6-27]. Dostupné z: <https://blog.sodexo.cz/5-zp%C5%AFsob%C5%AF-jak-firmy-v-roce-2020-motivuj%C3%AD-zam%C4%9Bstnaneck%C3%BDmi-benefity>

Glock, C. H., & Hochrein, S, 2011. *Purchasing organization and design: A literature review*. *Business Research*, [cit. 2021-03-21]. 4(2), 149-191. Dostupné z: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/purchasing-organization-design-literature-review/docview/920090480/se-2?accountid=17116>

KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* [online]. 4. vydání. Praha: Management Press [cit. 2021-03-21]. ISBN 978-80-7261-168-3. Dostupné z: <https://ndk.cz/view/uuid:54abf780-f86d-11e8-a5a4-005056827e52?page=uuid:5a557330-3c3a-11e9-97ee-005056825209>

KOUBEK, Josef, 2004. *Řízení pracovního výkonu* [online]. Praha: Management Press [cit. 2021-03-21]. ISBN 80-7261-116-X. Dostupné z: <https://ndk.cz/view/uuid:40c1df60-6ca2-11e9-bcdf-005056827e52?page=uuid:2a1f8842-9133-4412-adb1-193f4e872210>

LOJDA, Jan, 2011. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3902-1.

Magazin.lmc.eu: Zaměstnanecké benefity a všechno, co jste o nich chtěli vědět [online], 2021. [cit. 2022-02-06]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/benefity-a-vsechno-co-jste-o-nich-chteli-vedet>

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA, 2014. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5316-4.

Monex S3 Blog: Kam směřují zaměstnanecké benefity v roce 2021 a jaké je jejich daňové hledisko [online], 2021. [cit. 2022-02-10]. Dostupné z: <https://money.cz/novinky-a-tipy/mzdy-a-personalistika/kam-smeruji-zamestnanecke-benefity-v-roce-2021-a-jake-je-jejich-danove-hledisko/>

NPI ČR, 2021. Praha: *Národní pedagogický institut České republiky*. [cit. 2021-04-06]. Dostupné z: <https://infoabsolvent.cz/Temata/ClanekAbsolventi/4-1-01/Dulezitest-kompetenci-podle-zamestnavatele/26?Oblast=1&vs=2&s=6¶mName=s>

NPI ČR, 2017. *Techniky analýzy a měření práce I*. [online]. [cit. 2022-01-06]. Dostupné z: [Úvod do studia \(e-api.cz\)](http://e-api.cz)

NSP, 2017. *Národní soustava povolání* [online]. Praha NSP ČR ©2017 [cit. 2021-03-21]. Dostupné z: <http://nsp.cz/>

NSP, 2017. *Národní soustava povolání – slovník* [online]. Praha NSP ČR ©2017 [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://www.nsp.cz/napoveda/slovník>

PELC, Vladimír, 2009, *Zaměstnanecké benefity v roce 2009*. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-754-6.

PLAMÍNEK, Jiří a Roman FIŠER, 2005. *Řízení podle kompetencí: Management by Competencies* [online]. Praha: Publishing [cit. 2021-04-17]. ISBN 80-247-1074-9. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/rizeni-podle-kompetenci-502171/>

Sauer Žandov, 2020a. [Sauerzandov.cz](http://www.sauerzandov.cz) [online], 2020 [cit. 2021-03-29]. Dostupné z: <http://www.sauerzandov.cz/Default.aspx>

Sauer Žandov, 2020b. Interní materiály

Sauer Žandov, 2020c. Rozhovory s konzultantkou

Sauer Žandov, 2020d. *Certifikáty* [online]. 2020 [cit. 2021-03-29]. Dostupné z: <http://www.sauerzandov.cz/onas/certifikaty.aspx#stranka>

Sauer Žandov, 2020e. *Historie* [online]. 2020 [cit. 2021-03-29]. Dostupné z: <http://www.sauerzandov.cz/onas/historie.aspx#stranka>

SÁDOVSKÁ, Veronika, *Sodexo.cz: Jaké benefity budou letos v trendu?* [online]. 04. 01. 2021 [cit. 2021-6-27]. Dostupné z: [Jaké benefity budou letos v trendu? \(sodexo.cz\)](http://www.sodexo.cz)

Sodexo.cz: Nejvýhodnější digitální stravenka [online]. 2022 [cit. 2022-03-27]. Dostupné z: <https://info.sodexo.cz/nejvyhodnejsistravenka>

SYNEK, Miloslav, 2015. *Podniková ekonomika* [online]. 6.vyd. Praha: C. H. Beck [cit. 2021-04-17]. ISBN 978-80-7400-274-8. Dostupné z: <https://ndk.cz/view/uuid:c2591c80-f9ef-11e8-a5a4-005056827e52?page=uuid:d26d7a70-50df-11e9-abdc-5ef3fc9bb22f>

ŠVECOVÁ, Lenka a Jaromír VEBER, 2021. *Produkční a provozní management*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 9788027113859.

ŠLAICHOVÁ, Eva, 2013. *Výzkum vybraných metod měření produktivity práce: Monografie*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-007-1

URBAN, Jan, 2004. *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-105-4.

MSČR, 2021. Ejustice: Veřejný rejstřík a Sběrka listin. *Veřejný rejstřík a Sběrka listin* [online]. [cit. 2022-03-24]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

WAGNEROVÁ, Irena, 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti* [online]. Praha: Grada Publishing [cit. 2021-03-21]. ISBN 978-80-247-2361-7. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/hodnoceni-a-rizeni-vykonnosti-2816/>

WESKE, Mathias, 2019. *Business process management: Concepts, languages, architectures*. Berlin: Springer. ISBN 978-3-662-59431-5.

Seznam příloh

Příloha A – Pozorovací list

Příloha B – Maslowova pyramida potřeb

Příloha C – Dělení benefitů, benefity z hlediska danění, trendy benefity

Příloha D – Historie podniku

Příloha E – Organizační struktura podniku

Příloha F – Medailonek podniku

Příloha G – Oddělení nákupu

Příloha H – Záznam strukturovaného rozhovoru

Příloha I – Vykonávané činnosti manažerky nákupu za dobu pozorování 2020

Příloha J – Graf Paretovy analýzy za rok 2020

Příloha K – Vykonávané činnosti manažerky nákupu za dobu pozorování 2021

Příloha L – Graf Paretovy analýzy za rok 2021

Příloha B Maslowova pyramida potřeb



Obrázek B1: Maslowova pyramida potřeb

Zdroj: vlastní zpracování podle Wagnerové (2008)

Z pohledu zaměstnavatele se dělí zaměstnanecké benefity na finanční a nefinanční. Mezi finanční benefit lze například 13 plat. Nefinanční benefit může mít podobu například zaměstnanecké slevy na výroby podniku, poskytnutí služebního automobilu, mobilu nebo notebooku, školení a vzdělávání zaměstnanců. Z pohledu zaměstnance, se zaměstnanecké benefity dělí jako peněžitý příjem (například již zmíněný 13. plat) a nepeněžitý příjem (vedle již zmíněných to mohou být také služby v oblasti zdravotní či kulturní oblasti), (Pelc, 2009; Magazin.lmc.eu, 2021).

Trendy v poskytování zaměstnaneckých benefitů pro rok 2020

V roce 2020 byly trendy zaměstnaneckých benefitů podle sodexo.cz (2020) následující:

➤ Benefity ve formě elektronické stravenky

Papírové stravenky používají podniky, jako jeden z možných benefitů pro své zaměstnance. Pro úsporu papíru, usnadnění administrativy a snížení nákladů na distribuci stravenek, jsou v poslední době velmi populární stravenky v elektronické podobě. Výhodu mají i pro zaměstnance, kteří při používání elektronické stravenky platí přesně tolik, kolik mají naúčtováno a také je zde jednoduché bezkontaktní použití.

➤ Odměna formou zážitku

Podniky pořádají teambuildingové akce s cílem posílit kolektiv formou společného zážitku. Pokud se podnik rozhodne pro tuto formu odměny, je důležité, aby si zaměstnanec měl možnost vybrat tento zážitek.

➤ Příspěvek na dovolenou

Každý zaměstnanec má dle zákoníku práce nárok na dovolenou. Mnoho podniků volí jako jednu formu benefitu příspěvek na dovolenou. Tento benefit nepodléhá zdanění a odvodům na zdravotním a sociálním pojištění.

➤ Volnočasové poukázky

Další oblastí benefitů, které podniky využívají, jsou benefity zaměřené na volný čas zaměstnanců. Je to z toho důvodu, že lidé v dnešní době mají jednu z hlavních priorit tzv. „work-life balance“. Chtějí, aby jejich pracovní i osobní život byl v rovnováze.

➤ **Benefity pro rodiče**

Většina zaměstnanců jsou rodiči, proto mnoho podniků začala nabízet svým zaměstnancům benefity, které jsou zaměřeny tímto směrem. Tato podpora může mít podobu například firemní školky (sodexo.cz, 2020).

Trendy v poskytování zaměstnaneckých benefitů pro rok 2021

V roce 2021 se benefity změnily na základě pandemie Covid-19, která ovlivnila rok 2020 i 2021. Z tohoto důvodu byly podle sodexo.cz (2021) trendy v zaměstnaneckých benefitech pro rok 2021 následující:

➤ **Digitální benefit v podobě karty**

Tento benefit ušetří čas spojený s distribucí poukázek a pro zaměstnance je pohodlnější platit kartou, kterou lze využít na stravování nebo volnočasové aktivity.

➤ **Benefit v podobě home-office**

V roce 2020 tento benefit nebyl zcela běžným benefitem, v roce 2021 se ovšem tento druh benefitu využívá již celkem běžně.

➤ **Benefit v podobě tzv. nástroje manažerského modulu**

S tímto benefitem souvisí dlouhodobá práce na home-office. Tento benefit se snaží obnovit motivaci u zaměstnance pomocí stanoveného rozpočtu, který přidělí manažerům a ti z něho mohou své podřízené odměňovat za splnění určitého úkolu, projektu či cíle.

➤ **Benefit v podobě peníze zpět a přidat kartu**

Peníze zpět jsou benefitem, který má u vybraných prodejců podobu určitého procenta peněz zpět na kartu z každého nákupu. Novou možností je přidání karty, která nabízí připojení platební karty ke stravenkovému účtu. V případě, kdy nákup přesáhne limit na stravenkové kartě, nebo je stravenková karta již vyčerpána, jsou peníze strženy z platební karty uživatele.

Z hlediska daní lze zaměstnanecké benefity dělit podle toho, zda jsou osvobozené od daně z příjmů zaměstnance či nikoli. Pokud daní z příjmů podléhají, pak se dělí dále na ty, které se zahrnují do vyměřovacího základu zaměstnance (pak se zahrnují do výpočtu zdravotního a sociálního pojištění). Dále se zaměstnanecké benefity mohou dělit podle toho, zda se zahrnují do daňově uznatelných výdajů zaměstnavatele či nikoli.

Z toho vyplývá dvojitý pohled na zaměstnanecké benefity – pohled zaměstnance a pohled zaměstnavatele.

Pro lepší orientaci ohledně daní byl Monexem.cz (2021) zpracován výčet některých benefitů, který je následující:

➤ **Dodatečná dovolená (dovolená navíc)**

Jedná se o dovolenou, kterou zaměstnavatel nabídne zaměstnanci nad rámec minimální dovolené stanovené v zákoníku práce (4 týdny dovolené), tato dovolená navíc je pro zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem, pokud je tato dovolená zapsána v pracovní či jiné smlouvě, která byla uzavřena se zaměstnancem. Pro zaměstnance je tato dovolená zdanitelná příjmem ze závislé činnosti a spadá do základu, z něhož se odvádí zdravotní a sociální pojištění.

➤ **Příspěvky na penzijní připojištění**

Z pohledu zaměstnavatele je tento příspěvek daňově uznatelný bez ohledu na jeho výši. Pro zaměstnance je tento příjem osvobozen od daně z příjmů, pokud jeho roční výše nepřekročí 50 000,- Kč.

➤ **Příspěvky na stravování (stravenky)**

Hodnota tohoto benefitu a spoluúčast zaměstnance je zcela v kompetenci zaměstnavatele. Pro podnik se jedná o daňově uznatelný náklad do výše 55 % ceny jedné stravenky za jednu směnu. Pro zaměstnance jsou stravenky daňově osvobozeným příjmem do výše 100 % a také nespádají do vyměřovacího základu pro zdravotní a sociální pojištění.

➤ **Příspěvky na sport či kulturu**

Z pohledu zaměstnavatele se jedná o nepeněžitý příspěvek, který spadá do nedaňového nákladu. Z pohledu zaměstnance je tento benefit nepeněžní příspěvek, který je osvobozen od daně z příjmů ze závislé činnosti do výše 20 000,- Kč.

➤ **Home-office**

Neboli práce z domova, tímto benefitem otřásla pandemie Covidu-19, kdy řada podniků, kvůli bezpečnostním opatřením umožnila práci z domova svým zaměstnancům, u kterých to bylo možné. Do budoucna by tak mohly podniky díky tomuto benefitu ušetřit například za nájmy a provoz kanceláří.

Příloha D – Historie podniku

Začátek průmyslové výroby podniku se datuje k roku 1894, kdy byla založena mechanická tkalcovna podniku Sängler. V roce 1904 zakoupil provoz tkalcovny švýcarský podnik Schelling u. Stäubli, který přebudoval textilní podnik na strojírenský, kde podnik vyráběl pro tkalcovský průmysl (Sauer Žandov, a.s., 2020e).

V roce 1910 byla vybudována slévárna šedé litiny a od roku 1915 změnil podnik majitele i název a došlo i ke změnám v sortimentu výroby podniku. V roce 1920 byla postavena slévárna temperované litiny a zahájena produkce fitinků, které se nejen odlévaly, ale i obráběly a zinkovaly. V tomto období podnik zahájil strojírenskou výrobu a začal vyrábět textilní stavy (Sauer Žandov, a.s., 2020e).

Roku 1939 přinesly historické události opět změnu. Nové jméno podniku bylo Eisenverke-Sandau A. G. E. Luft. V průběhu druhé světové války byla převážně zavedena válečná výroba specializovaná zejména na obrábění těles granátů a montáž svítilen. (Sauer Žandov, a.s., 2020e).

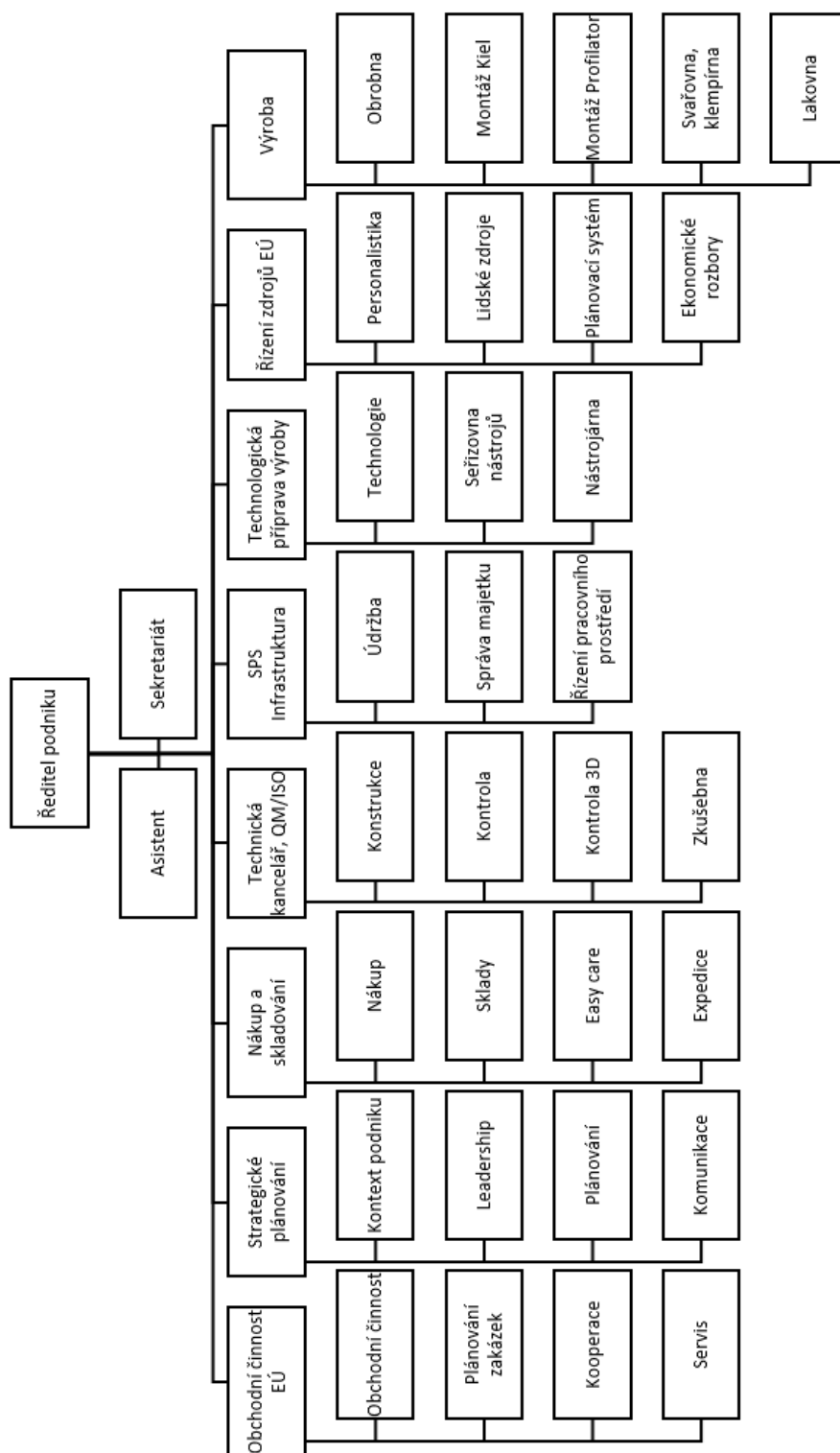
V roce 1945 byla zahájena výroba odlitků kujné a temperované litiny a podnik pod názvem Žandovské železářny přešel pod národní zprávu. 28. října 1945 byl podnik na základě dekretu prezidenta republiky znárodněn. V letech 1946-47 byl podnik přejmenován na Severočeské strojířny a slévárny. V roce 1948 dostal podnik název Textilstroj n. p., pokračovala zde výroba plně automatických tkalcovských stavů a výroba odlitků ze šedé a temperované litiny (Sauer Žandov, a.s., 2020e).

Roku 1950 již pod novým názvem, Atmos n. p., podnik ukončil výrobu tkalcovských stavů a zahájil výrobu malých pístových kompresorů. V roce 1953 zahájena výroba destičkových ventilů, aby se odstranila závislost na dovozu těchto ventilů z Rakouska. V roce 1958 byl podnik začleněn do ČKD Praha o. p. a to pod názvem ČKD Žandov, n. p. vyráběl pístové a lamelové rotační kompresory a odlitky z šedé a temperované litiny. V sedmdesátých a osmdesátých letech bylo vyrobeno ročně přibližně 4200 kusů rotačních a 6000 kusů pístových kompresorů zhruba ve 20 různých provedení. Podnik v té době zaměstnával více než 1000 zaměstnanců (Sauer Žandov, a.s., 2020e).

Roku 1988 byl podnik ČKD Žandov, n. p. začleněn jako jedna z 24 jednotek do nově vzniklého státního podniku ČKD Praha – kombinát. V roce 1990 byla na základě velké privatizace založena akciová společnost ČKD Žandov, a.s. V roce 1998 získala majoritní podíl v akciové společnosti J. P. Sauer und Sohn Maschinenbau GmbH v Německu a od 15. 1. 1999 nese společnost název Sauer Žandov, a.s. (Sauer Žandov, a.s., 2020e).

Roku 2012 majitel podniku, pan Murmann, koupil německý podnik FEW (Zwenkau), jež se zabývá výrobou dílců do automobilového průmyslu. V roce 2014 majitel podniku koupil podnik Profilator Wuppertal, který se zabývá výrobou obráběcích strojů na výrobu ozubených kol a hřídelí do převodovek automobilů. Roku 2015 byla zahájena stavba nové haly – Profilator. Tato stavba byla dokončena začátkem dubna roku 2017. Hala je aktivně v provozu od poloviny května roku 2017 (Sauer Žandov, a.s., 2020e).

Příloha E – Organizační struktura podniku Sauer Žandov, a. s.



Obrázek E1: Organizační struktura podniku Sauer Žandov, a. s.

Zdroj: vlastní zpracování podle interních dokumentů

Příloha F – Medailonek podniku

Podnik Sauer Žandov, a. s. je členem mezinárodní skupiny Sauer Compressors Gruppe, která má působnost po celém světě (obrázek číslo 9).



Obrázek F1: Sauer Compressors Gruppe

Zdroj: Sauer Žandov (2020a)

Podnik úzce spolupracuje s německou firmou J. P. Sauer & Sohn Maschinenbau GmbH, která má sídlo v Kielu. Logo podniku je na obrázku číslo 10, základem loga je modrý kruh, v němž se nachází tři poskládaná písmena S.



Obrázek F2: Logo podniku

Zdroj: Sauer Žandov (2020a)

Logo skupiny Sauer Compressors Gruppe se liší podle umístění jednotlivých podniků. Ovšem základ zůstává stejný. Obdoby loga lze vidět na obrázku číslo 11 (Sauer Žandov, 2020a).

Logo skupiny Sauer Compressors Gruppe se liší podle umístění jednotlivých podniků. Ovšem základ zůstává stejný. Obdoby loga lze vidět na obrázku číslo 11 (Sauer Žandov, 2020a).



Obrázek F3: Další podoby loga podniku

Zdroj: Sauer Žandov (2020a)

Zpracování faktury oddělením nákupu

Ke zpracování dochází v oddělení nákupu až po obdržení příjemky a dodacího listu ze skladu. Nákup provede kontrolu faktury s objednávkou, příjemkou a svým podpisem potvrdí správnost faktury. Následně fakturu zpracuje informačním systémem a uzavře ji. Poté je již předána do účtárny pro zaúčtování (Sauer Žandov, 2020b).

Reklamacie v oddělení nákupu

Oddělení nákupu má na starosti vyřizování reklamací.

Reklamacie jsou děleny následovně:

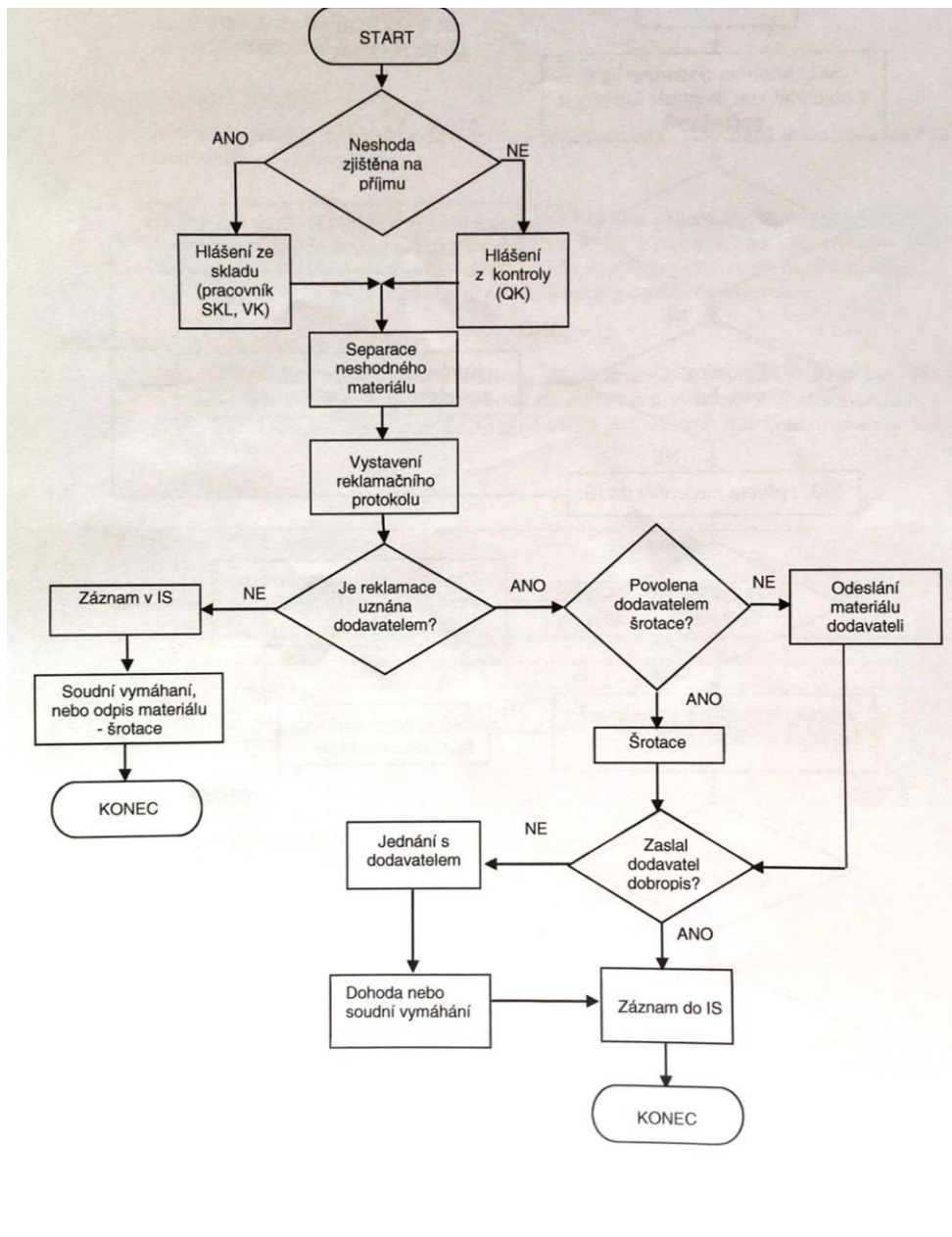
- **reklamacie na základě vstupní kontroly:** jsou zde reklamovány neshody zjištěné na příjmu materiálu, jako například množství, poškození materiálu nebo když se materiál neshoduje s objednávkou (Sauer Žandov, 2020b).
- **reklamacie na základě, výstupní kontroly:** tento vadný materiál se roztřídí podle dodavatele a převezze se do skladu zmetků (Sauer Žandov, 2020b). Pracovník zodpovědný za reklamacie (manažerka nákupu) vytiskne v informačním systému sestavu reklamujícího materiálu a odešle ji dodavateli (Sauer Žandov, 2020b).

Podnik se při reklamaci řídí interním materiálem, kde je zachycen vývojový diagram postupu při reklamaci materiálu. Tento proces reklamace začíná zjištěním ve vstupní kontrole nebo výstupní kontrole. Po tomto zjištění pracovník skladu nebo pracovník vstupní kontroly podá písemné hlášení o neshodě materiálu (Sauer Žandov, 2020b).

Tento materiál je dán do speciálního regálu pro chybný materiál. Dále je vystaven reklamační protokol, který je poslán dodavateli. Pokud dodavatel uzná tuto reklamaci, zjišťuje se, zdali je zároveň povolena šrotace materiálu, pokud ano, materiál je sešrotován a dodavatel zašle dobropis. Pokud dodavatel dobropis nezašle, je jedná se s dodavatelem

o kompenzaci peněžní nebo v podobě nového materiálu, pokud na to nepřistoupí, je tato situace řešena soudně (Sauer Žandov, 2020b).

V případně, kdy šrotace materiálu povolena není je materiál poslán zpět k dodavateli. Celý tento proces je poté zaznamenán do informačního systému (Sauer Žandov, 2020b).



Obrázek G1: Vývojový diagram – reklamace

Zdroj: interní materiály

Hodnocení a výběr nových dodavatelů

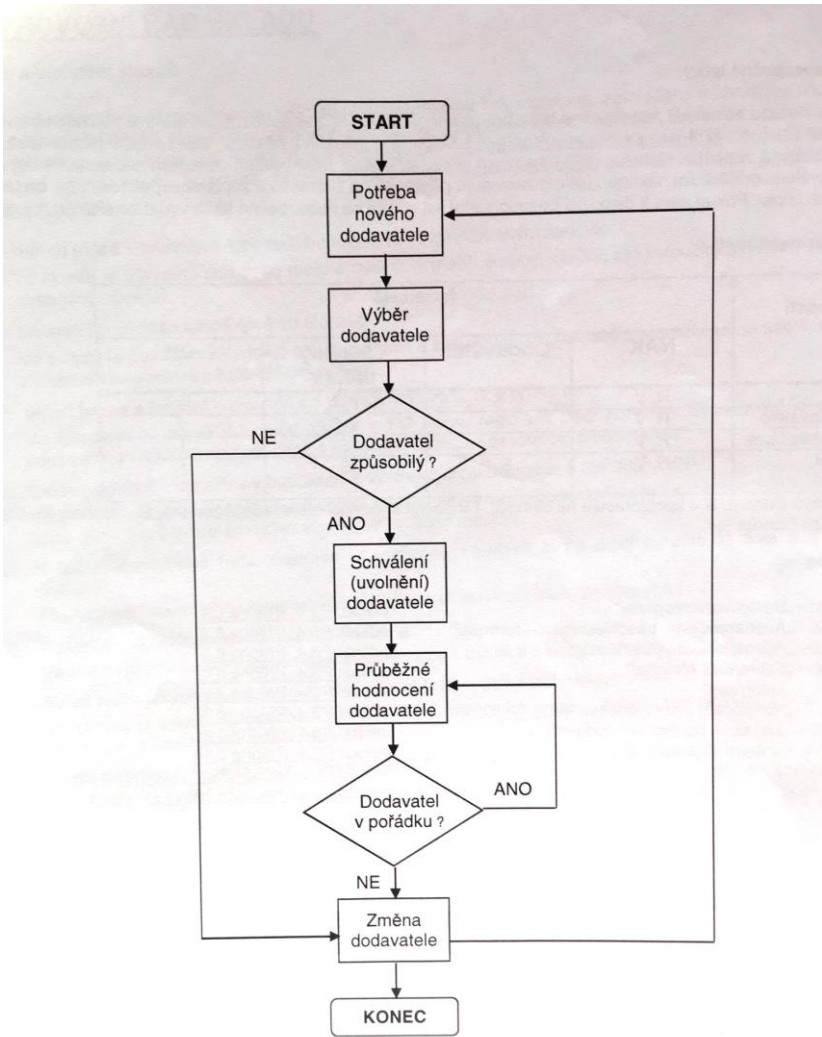
Hodnocení dodavatelů provádí oddělení nákupu. Hlavním faktorem pro výběr nových dodavatelů je jejich objektivní a obsáhlé posuzování. Hodnocení stávajících dodavatelů realizuje manažerka nákupu, která je zodpovědná za konečné rozhodnutí o výběru dodavatele (Sauer Žandov, 2020b).

Hodnocení dodavatelů

Pro posuzování dodavatelů jsou základem údaje, které se týkají cenové výhodnosti, dále pak spolehlivosti dodávek a kvality výrobku. Pro stanovení kvality slouží především reklamační protokoly vstupní a výrobní kontroly, které se vyhodnocují jednou za rok, pro výběr nových dodavatelů slouží vývojový diagram výběr dodavatele (Sauer Žandov, 2020b).

Opakované hodnocení dodavatelů

Než je nový dodavatel zařazen do tohoto hodnocení musí nejprve projít, prvotním hodnocení dodavatele. Po tomto hodnocení je zařazen do tabulky dodavatelů a na základě splňujících podmínek se u něj provádí hodnocení každý rok. Pokud je dodavatel nevyhovující, podle stanovených podmínek, jsou s ním ukončeny vztahy a je vyřazen. U významných dodavatelů se také provádí opakované audity. Z auditu je následně vypracován zápis pomocí dotazníku hodnocení dodavatele (Sauer Žandov, 2020b).



Obrázek G2: Vývojový diagram - Hodnocení dodavatelů

Zdroj: interní materiály

Příloha H – Záznam strukturovaného rozhovoru

Otázka č. 1: Jak dlouho pracujete v podniku Sauer Žandov, a. s.?

V podniku pracuji od roku 1986, takže 35 let.

Otázka č. 2: Jak dlouho zastáváte nynější pracovní pozici v oblasti nákupu a co tomu předcházelo?

V pozici vedoucí nákupu a skladů jsem od 1. 5. 2008, této pozici předcházela práce nákupčího a snaha posunout se ve svém oboru někam výš a zužitkovat nabyté zkušenosti.

Otázka č. 3: Jakými vlastnostmi a dovednostmi by podle Vás měl disponovat manažer nákupu?

Dobrym manažerem se nikdo nestane pouhým nástupem do funkce. Výčetem vlastností, kterými by měl disponovat dobrý manažer, se zabývá celá řada odborníků, kteří se věnují oblasti řízení lidských zdrojů. Ve své funkci jsem se s celou řadou setkala. Nejvíce se však ztotožňuji s vlastnostmi, které jsou často označovány jako „10 zlatých vlastností manažera“. V tomto výčtu se objevují vlastnosti jako: vize, oddanost, otevřenost, integrita, kreativita, asertivita, velkorysost, spravedlnost, smysl pro humor. Co se týče dovedností, ty bych konkretizovala již na svoji pozici – manažer nákupu. Manažer nákupu by měl mít přehled: - o cenách, o jejich vývoji. Měl by umět vyhledávat a vybírat nové dodavatele, ale zároveň se starat o stávající. Koordinovat práci nákupu s výrobním plánem. Zpracovávat podklady pro vedení firmy. Vykonávat dodavatelské audity. Spolupracovat s ostatními útvary firmy.

Otázka č. 4: Jakými pravomocemi disponuje manažer nákupu?

Manažer nákupu odpovídá za řízení oddělení nákupu. Za operativní a strategický nákup. Za výběr strategie při nákupu komodit zboží a služeb. A proto, v rámci výkonu své funkce disponuje určitými pravomocemi, jako například povoluje či zamítá nákupy zboží a služeb. Schvaluje nebo zamítá dodavatele. Schvaluje smlouvy, objednávky nebo jiné smluvní dokumenty.

Otázka č. 5: Domníváte se, že je Vaše pozice pracovní nadměrně vytížena? Jak tuto vytíženost vnímáte?

Nemyslím si, že bych byla pracovní nadměrně vytížena, myslím, že to, co dělám, patří k mé pracovní náplni. Samozřejmě záleží na období, koncem roku je období velice náročné z důvodu probíhajících inventur. Poté je zde období, kdy musím vyhodnotit reklamace a udělat hodnocení dodavatelů a z toho udělat vhodná rozhodnutí pro zlepšení. Obecně si myslím, že tyto výkyvy jsou zcela normální a běžné.

Otázka č. 6: Je podle Vás důležité, aby pracovníci v oddělení nákupu měli vyšší ekonomické vzdělání a co by měl nákupčí umět a ovládat?

Pracovní náplň nákupčího můžeme specifikovat jako realizaci nákupů v rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů. Když bych měla být konkrétnější, tak například eviduje smluvní dodavatele, komunikuje s dodavateli, pracuje s objednávkovým systémem atd. Z mého pohledu je proto pro výkon profese nákupčího nejvhodnější a dostačující středoškolské vzdělání s maturitní zkouškou v oboru ekonomika.

Otázka č. 7: Co považujete za své obzvlášť silné stránky a talent?

Na tuto otázku by spíše asi měli odpovídat kolegové. Myslím si, že posuzovat sám sebe nemůže být nikdy stoprocentně objektivní. Ale kdybych měla udělat seznam svých silných stránek, tak jak já je vidím, tak určitě mám dobré vyjednávací schopnosti, jsem týmový hráč, dokáži pracovat pod tlakem a dokáži řešit krizové situace.

Otázka č. 8: Naplňuje Vás a uspokojuje Vaše práce?

Samozřejmě, že mě moje práce naplňuje. Občas je sice náročná, ale neumím si představit, že bych po těch letech měla dělat něco jiného. Máme zde skvělý kolektiv a díky tomu je řešení problémů jednodušší.

Otázka č. 9: Jaký styl vedení nákupního oddělení upřednostňujete, jakým způsobem motivujete své podřízené a jakým způsobem provádíte kontrolu svých podřízených?

Upřednostňuji přímé jednání.

Vyhranění styl vedení určitě nemám. Záleží na situaci. Různé situace si vyžadují různá řešení, tedy i různé styly vedení. Své podřízené se snažím motivovat tím, že je neberu jen jako jednotlivce, ale že jsou tým, že jsou součástí týmové práce a každý člen týmu je důležitý. Že jsou součástí silného kolektivu, ve kterém si zdokonalují dovednosti. V případě, že na úkolu pracuje celý tým, kontrola práce podřízených není nutná. Pokud situace vyžaduje, že na úkolu pracuje jen jeden člen týmu, tak provádím průběžné kontroly, kdy mne například zajímá, v jaké fázi se úkol nachází apod. Některé činnosti kontroluji i na základě zpětné vazby.

Otázka č. 10: Ovlivnila nynější situace (pandemie) nějakým způsobem chod podniku, a především oddělení nákupu? Pokud ano, jak?

Pandemie ovlivňovala celý chod ekonomiky v celé naší republice, ale i ve světě. Samozřejmě ovlivňovala i naši oblast výroby a firmu, ale nejednalo se o žádná drastická omezení. Výroba se nezastavila a ani nebyla nějak moc omezována. Pandemie v naší firmě především pozměnila zavedené návyky, které se převážně týkaly pracovníků THP, kdy se po týdnu střídali v práci mezi home-office a práci na pracovišti.

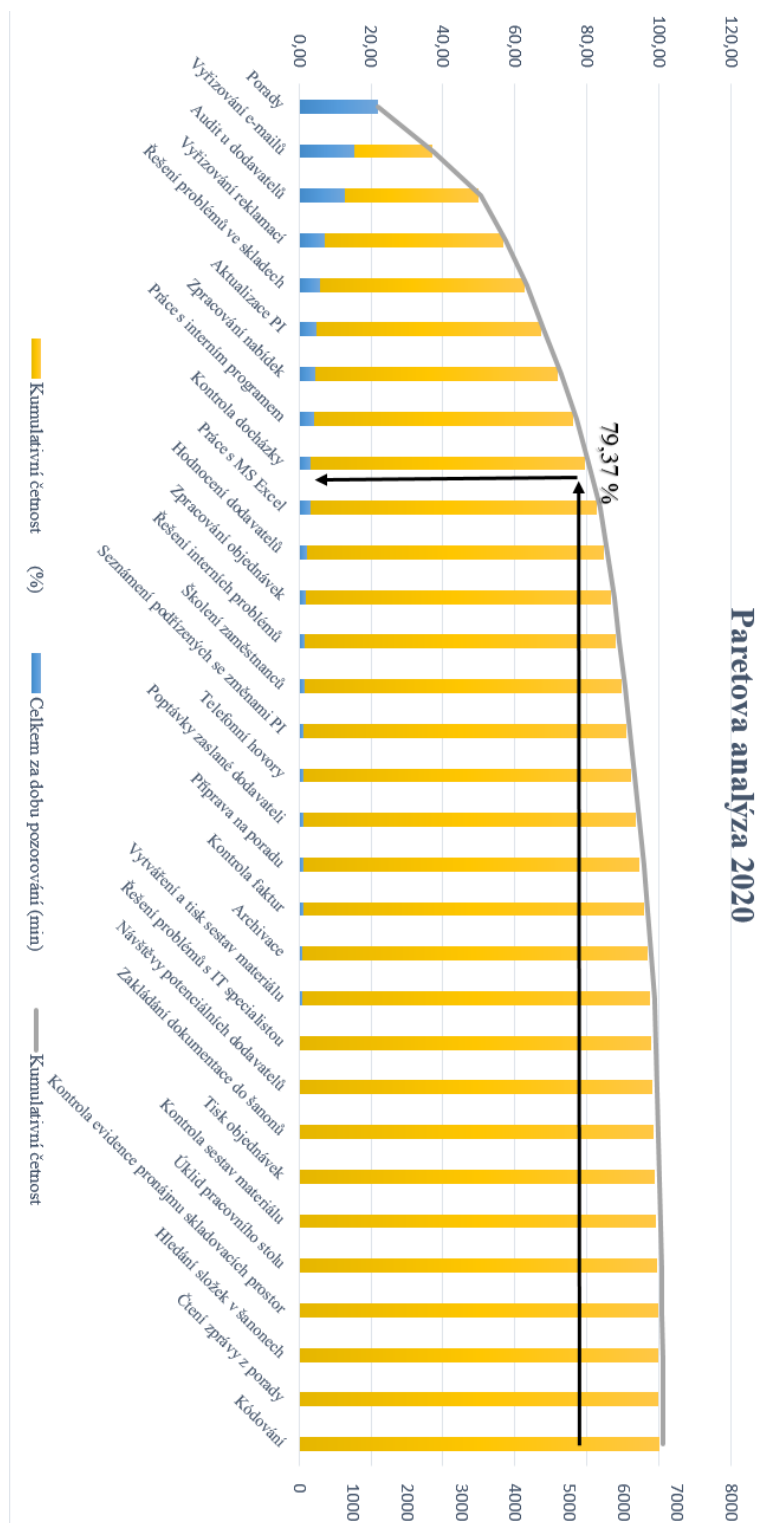
Příloha I – Vykonávané činnosti manažerky nákupu za dobu pozorování 2020

Tabulka II: Vykonávané činnosti manažerky nákupu za dobu pozorování 2020

Činnost	Celkem za dobu pozorování (min)	Relativní četnost (%)	Kumulativní četnost	Kumulativní četnost (%)
A Porady	1469	21,78	1469	21,78
A Vyřizování e-mailů	1032	15,30	2501	37,07
A Audit u dodavatelů	857	12,70	3358	49,78
B Vyřizování reklamací	473	7,01	3831	56,79
B Řešení problémů ve skladech	392	5,81	4223	62,60
B Aktualizace PI	316	4,68	4539	67,28
B Zpracování nabídek	314	4,65	4853	71,94
B Práce s interním programem	278	4,12	5131	76,06
B Kontrola docházky	223	3,31	5354	79,37
B Práce s MS Excel	216	3,20	5570	82,57
A Hodnocení dodavatelů	143	2,12	5713	84,69
B Zpracování objednávek	123	1,82	5836	86,51
B Řešení interních problémů	102	1,51	5938	88,02
A Školení zaměstnanců	97	1,44	6035	89,46
B Seznámení podřízených se změnami PI	92	1,36	6127	90,82
A Telefonní hovory	91	1,35	6218	92,17
B Poptávky zaslané dodavateli	87	1,29	6305	93,46
A Příprava na poradu	82	1,22	6387	94,68
B Kontrola faktur	75	1,11	6462	95,79
C Archivace	63	0,93	6525	96,72
B Vytváření a tisk sestav materiálu	54	0,80	6579	97,52
B Řešení problémů s IT specialistou	26	0,39	6605	97,91
B Návštěvy potenciálních dodavatelů	25	0,37	6630	98,28
C Zakládání dokumentace do šanonů	22	0,33	6652	98,61
C Tisk objednávek	21	0,31	6673	98,92
C Kontrola sestav materiálu	19	0,28	6692	99,20
C Úklid pracovního stolu	17	0,25	6709	99,45
C Kontrola evidence pronájmu skladovacích prostor	12	0,18	6721	99,63
B Hledání složek v šanonech	11	0,16	6732	99,79
C Čtení zprávy z porady	10	0,15	6742	99,94
C Kódování	4	0,06	6746	100,00
Celkem (6750 min)	6746	100,00	X	X

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha J – Graf Paretovy analýzy za rok 2020



Obrázek J1: Graf Paretovy analýzy 2020

Zdroj: vlastní zpracování

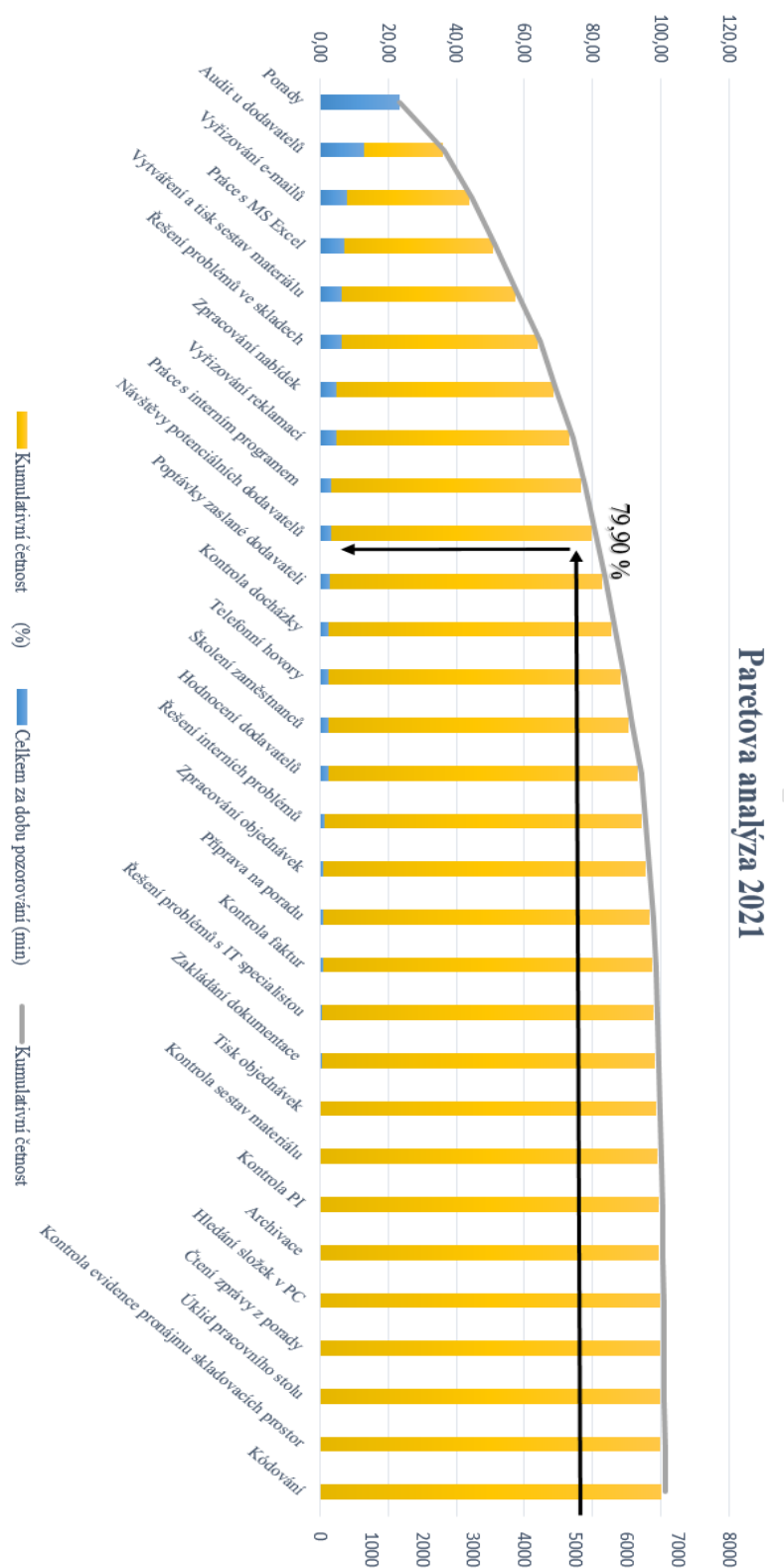
Příloha K - Vykonyvané činnosti manažerky nákupu za dobu pozorování 2021

Tabulka K1: Vykonyvané činnosti manažerky nákupu za dobu pozorování 2021

Činnost	Celkem za dobu pozorování (min)	Relativní četnost (%)	Kumulativní četnost	Kumulativní četnost (%)
A Porady	1571	23,28	1571	23,28
A Audit u dodavatelů	872	12,92	2443	36,21
B Vyřizování e-mailů	518	7,68	2961	43,89
B Práce s MS Excel	476	7,05	3437	50,94
B Vytváření, tisk sestav materiálu	437	6,48	3874	57,42
B Řešení problémů ve skladech	425	6,30	4299	63,72
B Zpracování nabídek	328	4,86	4627	68,58
B Vyřizování reklamací	316	4,68	4943	73,26
B Práce s interním programem	234	3,47	5177	76,73
A Návštěvy potenciálních dodavatelů	214	3,17	5391	79,90
B Poptávky zaslané dodavateli	194	2,88	5585	82,78
B Kontrola docházky	183	2,71	5768	85,49
A Telefonní hovory	178	2,64	5946	88,13
A Školení zaměstnanců	173	2,56	6119	90,69
A Hodnocení dodavatelů	167	2,48	6286	93,17
B Řešení interních problémů	87	1,29	6373	94,46
B Zpracování objednávek	74	1,10	6447	95,55
A Příprava na poradu	70	1,04	6517	96,59
B Kontrola faktur	58	0,86	6575	97,45
B Řešení problémů s IT specialistou	32	0,47	6607	97,93
C Zakládání dokumentace	31	0,46	6638	98,38
B Tisk objednávek	23	0,34	6661	98,73
C Kontrola sestav materiálu	17	0,25	6678	98,98
B Kontrola PI	16	0,24	6694	99,21
C Archivace	14	0,21	6708	99,42
B Hledání složek v PC	13	0,19	6721	99,61
C Čtení zprávy z porady	10	0,15	6731	99,76
C Úklid pracovního stolu	7	0,10	6738	99,87
C Kontrola evidence pronájmu skladovacích prostor	5	0,07	6743	99,94
C Kódování	4	0,06	6747	100,00
Celkem (6750 min)	6747	100,00	X	X

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha L – Graf Paretovy analýzy za rok 2021



Obrázek L1: Graf paretovy analýzy 2021

Zdroj: vlastní zpracování