



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Ekonomická globalizace a její vliv na malé a střední podniky

Economical Globalisation and Its Impact to Small and Medium Enterprises

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Personální management v průmyslových podnicích

## **VEDOUCÍ PRÁCE**

PhDr. Blanka Jirkovská, Ph.D.

PAVEL  
VRANÍK

2018

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Vraník Jméno: Pavel Osobní číslo: 437617  
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)  
Zadávací katedra/ústav: Oddělení pedagogických a psychologických studií  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce: Ekonomická globalizace a její vliv na malé a střední podniky

Název bakalářské práce anglicky: Economical Globalization and Its Impact on Medium and Small Enterprises

Pokyny pro vypracování:  
CÍL: Cílem BP je zmapování teoretických výhod a rizik globalizace, jejich porovnání s praxí a případné doporučení k dalšímu postupu.  
PŘÍNOS: Přínosem BP je určení příležitostí převážně v HR pro menší podniky ke zvýšení jejich konkurenceschopnosti.  
OSNOVA: Úvod, Teoretická část - 1. Globalizace - pojem, definice, vývoj, klady, zápory, příležitosti, hrozby 2. Malé a střední podniky - definice, znaky managementu MSP, výhody a nevýhody glob. pro HR MSP, fungování HR v MSP, Praktická část - 3. definice vybraného podniku, pozice HR v managementu podniku, silné a slabé stránky HR podniku, průzkum v daném podniku, doporučení pro zlepšení HR v podniku. Závěr - souhrn výstupů a střetu teorie s praxí.

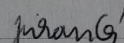
Seznam doporučené literatury:  
KISLINGEROVÁ, Eva. Chování podniku v globalizujícím se prostředí. Praha: C.H. Beck, 2005. Ekonomie (C.H. Beck).  
JENÍČEK, Vladimír. Globalizace světového hospodářství. Praha: C.H. Beck, 2002. Beckovy ekonomické učebnice.  
MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání.  
PICHANIČ, Mikuláš. Mezinárodní management a globalizace. Praha: C.H. Beck, 2004. C.H. Beck pro praxi

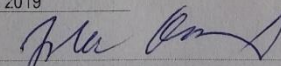
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce: PhDr. Blanka Jirkovská, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení pedagogických a psychologických studií

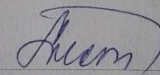
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce: \_\_\_\_\_

Datum zadání bakalářské práce: 5. 12. 2017 Termín odevzdání bakalářské práce: 5. 5. 2018

Platnost zadání bakalářské práce: 31. 8. 2019

  
Podpis vedoucí(ho) práce

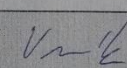
  
Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

  
Podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

28-03-2018

Datum převzetí zadání

  
Podpis studenta(ky)

VRANÍK, Pavel. *Ekonomická globalizace a její vliv na malé a střední podniky*. Praha: ČVUT 2018. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje citoval správně a úplně a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury. Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne:.....

Podpis:.....

## **Poděkování**

Tímto chci poděkovat zejména vedoucí mé práce, PhDr. Blance Jirkovské, Ph.D., za pomoc, rady a trpělivost. Dále všem pracovníkům z podniku TN, kteří mi poskytli údaje a odpovědi a tím mi pomohli k vypracování praktické části.

## **Abstrakt**

Tato práce se věnuje dopadům globalizace na malé a střední podniky, zejména v personální a obchodní oblasti. Vedlejšími tématy je definice globalizace, problematika malých a středních podniků a specifika řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích. Cílem práce je zhodnocení dopadů globalizace na konkrétní malý podnik a také zhodnocení personálních činností tohoto podniku.

## **Klíčová slova**

Globalizace, malé a střední podniky, řízení lidských zdrojů, personální management

## **Abstract**

This work aims at impacts of Globalisation on small and medium enterprises, especially in personal and business area. Secondary topics are definition of Globalisation, small and medium enterprises problematics and human resources management specifics in small and medium enterprises. Objective of this work is to assess impacts of Globalisation on concrete small enterprise and also assessment of personal management in this enterprise.

## **Key words**

Globalisation, small and medium enterprises, human resources management, personal management

# Obsah

<b>Úvod.....</b>	<b>9</b>
<b>1. Teoretická část - globalizace .....</b>	<b>11</b>
1.1 Pojem globalizace .....	11
1.1.1 Internacionalizace.....	11
1.1.2 Interdependence.....	12
1.1.3 Regionalismus.....	12
1.1.4 Integrace.....	12
1.2 Definice globalizace.....	13
1.3 Vývoj globalizace .....	14
1.3.1 Pohled do historie.....	14
1.3.2 Rozvoj dopravy a technologií.....	15
1.3.3 Období po druhé světové válce .....	16
1.3.4 Začátek globalizace .....	17
1.3.5 Nové tisíciletí.....	19
1.4 Klady a zápory globalizace.....	20
1.4.1 Pozitivní stránky.....	21
1.4.2 Negativní stránky .....	23
1.5 Souhrn globalizace.....	27
<b>2. Malé a střední podniky v ČR.....</b>	<b>30</b>
2.1 Definice MSP.....	30
2.2 Význam MSP .....	30
2.3 Hrozby a příležitosti pro MSP plynoucí z globalizace.....	31
2.4 HR Management v MSP.....	33
2.4.1 Výběr pracovníků .....	34
2.4.2 Adaptace pracovníka .....	34
2.4.3 Hodnocení a motivace pracovníků.....	35
2.4.4 Řízení lidí .....	36
2.4.5 Vzdělávání a rozvoj pracovníků.....	36
2.4.6 Souhrn .....	37
<b>3. Praktická část .....</b>	<b>38</b>

3.1 Cíle praktické části.....	38
3.2 Výzkumné otázky.....	38
3.3 Metodologie.....	38
3.4 Představení podniku.....	39
3.4.1 Organizační struktura.....	40
3.4.2 Řízení lidských zdrojů v podniku TN.....	41
3.5 Dotazníkový průzkum.....	48
3.5.1 Tematické okruhy v dotazníku.....	48
3.5.2 Charakteristika respondentů.....	48
3.5.3 Analýza dat.....	49
3.6 Globalizace a podnik TN.....	54
3.6.1 Pozitivní stránka.....	54
3.6.2 Negativní stránka.....	56
<b>4. Doporučení pro podnik TN.....</b>	<b>57</b>
4.1 Oblast globalizovaného prostředí.....	57
4.2 Oblast vnitřního prostředí podniku.....	58
4.2.1 Plánování a výběr.....	58
4.2.2 Adaptace.....	59
4.2.3 Motivace.....	59
4.2.4 Odměňování.....	60
4.2.5 Rozvoj.....	60
4.2.6 Obecná doporučení.....	61
<b>Závěr.....</b>	<b>62</b>
<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>64</b>
<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>68</b>
<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>69</b>
<b>Seznam příloh.....</b>	<b>70</b>
<b>Evidenc výpůjček.....</b>	<b>78</b>



# Úvod

Tématem této práce je dnes již celosvětový a značně rozvinutý pojem globalizace. Hlavním cílem bude nejen popis historického vývoje a samotné podstaty globalizace, ale také rozbor jejích důsledků, zejména pro střední a menší české podniky. Pokud by se dal dnešní svět popsat jedním slovem, bylo by to právě přídavné jméno globalizovaný, nebo jemu podobné výrazy. To svědčí o všudypřítomnosti tohoto výrazu, který je přesným vystižením celospolečenského trendu, který probíhá v několika aspektech společnosti samotné.

Globalizace jako taková existuje již dlouhá staletí, nicméně ne vždy se o ní dalo hovořit v tom smyslu a v takové šíři, v jaké ji dnes známe.

Celá práce se bude primárně věnovat globalizaci ekonomické, ostatní směry budou zmíněny jen pro doplnění souvislostí. V prvních částech této práce se tedy zaměřím na historii a rozvoj fenoménu globalizace a předchozích trendů. Rád bych popsal příčiny rozvoje globalizace, vymezil milníky a odpověděl na otázku, zda je globalizace jevem přirozeným nebo vynucovaným.

Po historickém exkurzu bude definován pojem globalizace v současnosti, co přesně znamená, kde všude se projevuje a v čem je společensky prospěšná. Samotný pojem globalizace se do podvědomí lidí dostal vlivem negativní medializace na počátku tohoto tisíciletí, kdy se začaly zmiňovat i negativní jevy globalizace. Pokud jsem se tedy chtěl podívat na společensky prospěšné dopady globalizace, musím se také zaměřit na její negativní dopady. Zjištěné kladné a záporné důsledky se pokusím porovnat, položit vedle sebe a na jejich základě určit, je-li globalizace větším přínosem nebo hrozbou.

Přechodem k praktické části by mělo být působení vlivu globalizace konkrétně na české střední a malé podniky. Zaměříme se zejména na příležitosti a hrozby, plynoucí z otevřeného obchodního, pracovního a legislativního prostředí. Nejprve ale bude třeba si definovat velikost takových podniků, jejich řídicí strukturu, zaměření výroby a konkurenční výhodu, kterou disponují. Po popsání obecných vlivů na tuzemské podniky bude následovat samostatná kapitola věnující se personalistice, konkrétně oblastem personalistiky, které se musí přizpůsobovat otevřenějšímu a sbližujícímu se evropskému trhu. Zde mám na mysli zejména trh s pracovní silou a legislativní omezení. I v této části budou zmíněny přínosy a rizika.

Se souhrnem teoretických poznatků vlivů globalizace na svět, Českou republiku a české podniky, se v praktické části zaměřím na konkrétní podniky. Teoretické poznatky budou v praktické části porovnány s praxí těchto podniků. Důležitou částí praktické části bude zmapování konkrétních vlivů zasahujících tyto podniky v oblasti

personálního managementu. Následovat bude vyhodnocení toho, jak konkrétní podniky dokážou využít daných příležitostí či hrozeb plynoucích z globalizace a návrh možných opatření k lepšímu směřování podniku.

# 1. Teoretická část - globalizace

## 1.1 Pojem globalizace

Ihned v úvodu bych rád vysvětlil, co vlastně pojem globalizace představuje, co se pod ním skrývá a do jakých vědních oborů zasahuje. Osobně vnímám globalizaci jako virtuální sblížení světa, ve kterém hranice hrají stále menší roli. V jednu chvíli je možné ovlivňovat to, co se děje daleko od nás, bez toho, abychom se pohnuli z místa, a to díky internetu.

Při pátrání po vzniku tohoto pojmu si lze všimnout shody vícero autorů na tom, že pojem globalizace byl použit americkým ekonomem Theodorem Levitem kolem roku 1985 k popisu nového trendu v celosvětovém hospodářství (Kislingerová, 2005, str. 9; Hubinková, 2008, str. 49). Theodore Levitt popisoval vývoj světového hospodářství, což znamená, že globalizace byla popisem dlouhodobějšího trendu ve světovém hospodářství, které se stávalo daleko více mezinárodním. Pokud bychom tedy chtěli pojem globalizace pojmenovat přesně, musíme se zaměřit na to, jaké tendence ve světovém hospodářství předcházely. To nám také pomůže lépe pochopit samotný pojem.

V následujících řádcích se tedy zaměříme na procesy, které samotné globalizaci předcházely a pokusíme se je co nejpřesněji popsat.

### 1.1.1 Internacionalizace

Tento pojem vyjadřuje první chování podniků na mezinárodní úrovni. V reakci na nasycenost domácích trhů začaly podniky působit i na mezinárodní úrovni. V úplných začátcích této tendence se jednalo zejména o vývoz svého produktu za hranice země – hledání nových trhů a dalšího odbytu pro svůj produkt. Se zvyšováním podílu mezinárodního obchodu a v důsledku působení tržního mechanismu nabídky a poptávky, se obchodující země začaly sblížovat, a využívat vzájemného obchodu k pokrytí domácí spotřeby. Zvýšený obchod mezi zeměmi lze popsat jako budování vzájemných obchodních vztahů, který se projevuje na několika úrovních, nejen mezinárodním obchodem s produkty, ale také mezinárodním pohybem kapitálu, pracovních sil a technologických inovací (Kunešová a kol, 2006, str. 23).

Samozřejmě, s větším pohybem nejen produktů, ale pracovních sil a zejména kapitálu přirozeně roste provázanost mezi zeměmi. Jako jednoduchý příklad bych zde uvedl obchodní vztah České republiky a Německa. Dlouhotrvající obchodní model, na kterém se ukazuje v menším (bilaterálním) měřítku výše popsaný pohyb kapitálu, osob a produktů. Zejména po revoluci v roce 1989 a pádu železné opony rozvinutější německá ekonomika začala využívat výhod českého trhu, kterými byly: levná a schopná pracovní síla, velké možnosti investic a tzv. hladový trh, který volal

po zahraničních investorech. Německé podniky zde tedy investovaly svůj kapitál a know-how ke zhodnocení svého kapitálu. Příkladem je vzkříšení automobilky Škoda. Díky této investici se z automobilky stal druhý největší zaměstnavatel a nejziskovější společnost v zemi (Špačková, 2017). To znamená, že díky německému kapitálu se zde zvedla životní úroveň, zároveň německým podnikům se zvýšily tržby, vzhledem k využití levnější pracovní síly a celkově levnějších nákladů na výrobu.

Popsáním této interakce se snažím přejít k dalšímu procesu, který je determinován samotnou internacionalizací. Tím procesem je interdependence.

### **1.1.2 Interdependence**

V souvislosti s internacionalizací státních a obchodních vztahů a vzájemnou dělbou práce se objevuje další termín, který zobrazuje vzájemnou závislost obchodních partnerů. Dělbou práce mezi dvěma zeměmi je ideálně výhodná pro obě z nich, pokud se daří jedné straně, nějakým způsobem to pocítí i strana druhá. Vzájemnou závislost lze rozdělit do několika oblastí – surovinová, energetická, technologická, potravinová a obchodní (Jeníček, 2002, str. 19). Stejně tak je ale tato propojenost rizikem. Jako příklad lze uvést světovou hospodářskou krizi z roku 2007, která byla vyvolaná nevýhodnými spekulacemi a prasknutím hypotéční bubliny v USA. Posléze se přenesla ze Spojených států přes všechny obchodní partnery (zejména banky) až do České republiky a samozřejmě ještě dál. Vzájemná obchodní provázanost pramenící z internacionalizace je tedy výhodou a současně může být i rizikem.

### **1.1.3 Regionalismus**

Dalším pojmem souvisejícím s globalizací je regionalismus. Při zpevnování obchodních a politických vztahů na úrovni více států jsou přirozené tendence posilovat vztahy států polohou nebo zaměřením produkce podobných. Velice často je tak možné vidět, že se spolu propojují státy nejenom polohově, ale i kulturně příbuzné. V takto propojených regionech poté probíhá rozvoj rychleji, z důvodu vyjednaných výhodnějších obchodních podmínek. Jako příklad se uvádí makroregiony USA, Japonska a západní Evropy v období 50. let 20. století, v dnešní době rozvoj menších regionů např. střední Evropa (Kunešová a kol., 2006, str. 11). Spojování zájmově příbuzných zemí do širších celků se pak nazývá integrace.

### **1.1.4 Integrace**

Tento pojem vyjadřuje spojení několika zemí do vyšších (nadmárodních) celků. Je to přirozený proces vyplývající z předchozích tendencí sbližování ve světové ekonomice. Toto sbližování se děje na základě společného jmenovatele více zemí, například geografického, surovinového nebo kulturního (Mezřícký, 2006, str. 92). Pokud byly výše uvedené tendence spíše funkčního rázu, integrací se rozumí sbližování formálního rázu, tedy oficiální nastavení (většinou liberalizací) obchodních podmínek. Rozsáhlost integrace můžeme rozlišit na 4 stupně – zóna volného obchodu, celní

unie, společný trh, hospodářská a měnová unie a to podle míry integrace od nejnižší po nejvyšší. Pro příklad lze uvést integrační uskupení Evropy (EU), Asie (ASEAN) a Severní Ameriky (NAFTA) (Pichanič, 2004, str. 39).

## 1.2 Definice globalizace

Nyní se můžeme dostat ke konečné definici globalizace. V předchozím textu byly uvedeny její předcházející vývojové trendy, které směřovaly světový obchod k dnešnímu stavu propojenosti, který je pojmenován právě výrazem globalizace. Vzhledem k tomu, že je pojem globalizace rozsáhlý, je možné se na něj dívat z několika stran.

Ona samotná globalizace neprobíhá jen v ekonomickém směru, ale dále také ve směru politickém a sociálním (Wolf, 2014; Jeníček, 2002). Samotná míra globalizace se oficiálně měří také v těchto třech směrech, jedná se o takzvaný „index globalizace“ (KOF). Hubinková (2008, str. 49) doplňuje tyto tři směry o informační oblast. Jelikož tato práce pojednává zejména o oblasti ekonomické, budou uvedeny definice globalizace právě z hlediska ekonomického. Z pohledu podniků je možné obchodovat téměř s kýmkoliv a kdykoliv. Stejně tak je možné provozovat podnik, rozmístěný v několika zemích, z jednoho místa. Většina autorů se shodne na podobné definici, tedy že se jedná o svět bez hranic, který je propojený a koordinovaný. Podle definice Martina Wolfa (2014) „*Globalizace je integrace ekonomických aktivit přes hranice*“. „*Proces globalizace je definován jako těsnější integrace zemí a obyvatel světa*“ (Pichanič, 2004, str. 15). Širší definici, s důrazem na jeden z hlavních znaků globalizace – dělbu práce, uvádí Kislingerová (2005, str. 9) „*Proces globalizace znamená zavedení dělby práce v celosvětovém měřítku, monitorování a využívání komparativních výhod surovin, levné pracovní síly, schopných lidí, koupěschopné poptávky v teritoriích, která nabízejí nejprůhodnější podmínky.*“

Souvislost mezi internacionalizací a globalizací byla popsána těmito slovy:

„*Globalizace není zcela novým jevem, ale intenzivním pokračováním vývoje překonávajícího hranice států, který byl až donedávna nazýván internacionalizací světového hospodářství. (...) Internacionalizace představuje mezinárodní obchod se zbožím, které je vytvářeno výrobou organizovanou v rámci národních hospodářství. V případě globalizace však státní hranice již nehrají roli mantinelů, uvnitř nichž je výrobní proces uzavřen*“ (Sýkora, 2000, str. 59).

Z těchto definic je zřejmé, kde je podstata globalizace. Tedy v těsnější integraci zemí, svobodném toku hmotného i nehmotného kapitálu a produktů, bez hraničního a obchodního omezení. Poslední citace také dokazuje, že globalizace je důsledkem postupného trendu rozvoje mezinárodního obchodu, liberalizace státních politik a sbližování jednotlivých státních ekonomik. Čím dál větší vliv na vývoj jednotlivých ekonomik tak nemá státní politika, ale tržní mechanismy a rozsah mezinárodního obchodu daného státu. V podobném smyslu o globalizaci hovoří Jeníček (2002, str.

15), který ale dodává, v rozporu s většinou autorů, že „*globalizace není o světě bez hranic*“. Své tvrzení vysvětluje tím, že při globalizaci se trh nejen sjednocuje, ale v okrajových částech také dochází k štěpení a dělení, a stále jsou na světě místa, kde skutečné či obchodní hranice omezují dopady globalizace.

## **1.3 Vývoj globalizace**

V předešlých kapitolách jsme si vysvětlili, co pojem globalizace znamená a jaká je jeho podstata. Většina autorů se shoduje na tom, že v procesu globalizace se svět postupně stává otevřenější, sjednocenější a propojenější. Díky tomu je možné výrobní proces lokalizovat a řídit kdekoliv po světě. V důsledku toho se zvyšuje mezinárodní tok finančního, lidského a informačního kapitálu. Díky čemu je ale dnes možné obchodovat kdykoli, s kýmkoliv a takřka neomezeně? Odpovědi na tyto otázky má za cíl zodpovědět tato kapitola, která přiblíží hlavní faktory a mezníky v historii, které významně určovaly další vývoj ve světovém obchodu. Ukážeme si také, že proces globalizace (ve smyslu rozšiřování lidské působnosti) probíhal již dávno v dobách minulých.

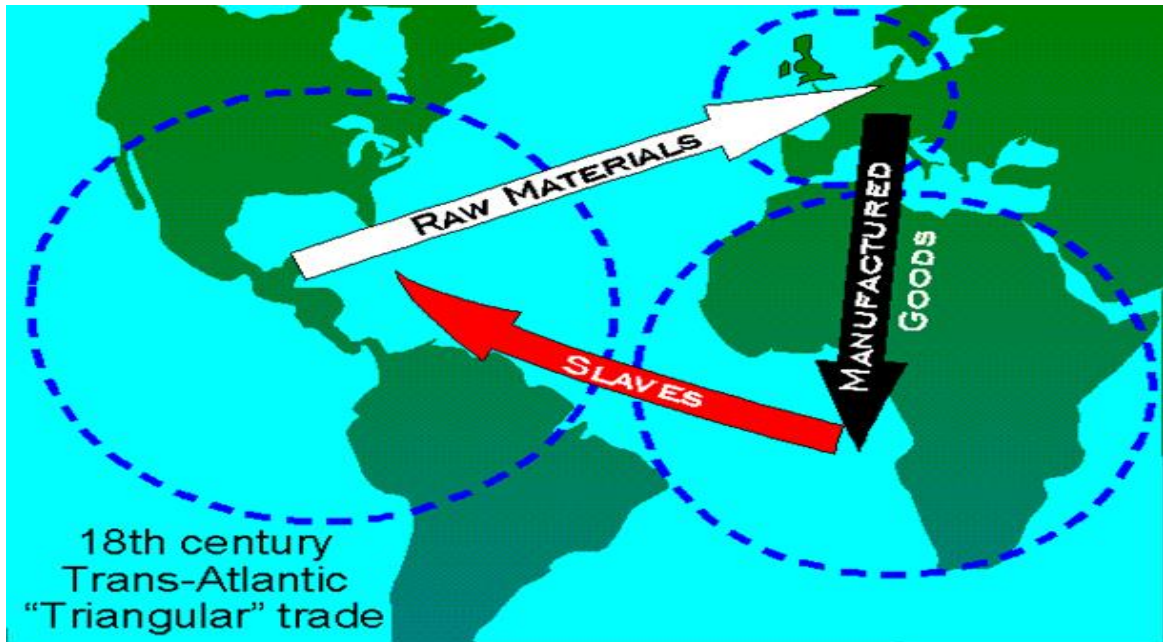
### **1.3.1 Pohled do historie**

Jeden z dnešních hlavních faktorů globalizovaného světa – pohyb obyvatelstva, je možné pozorovat už v pravěku, kdy se lidé přesouvali kvůli klimatickým podmínkám či za potravou. K přesunům byli tehdy donuceni vnějšími podmínkami. Vlivem pohybu obyvatelstva se stávalo, že na sebe narážely skupiny obyvatel a ty soupeřily o území, na kterém byly příhodné podmínky pro životy. S rozvojem lidské populace a s ochočením koní byly možnosti přesunu větší a o mnoho let později lidé začali cíleně atakovat sousední území. Všem vládla touha po moci. S koňským povozem se ale rozvíjí také obchod, který se z regionální úrovně směny zboží stával postupem času mezinárodním. Možnosti směny zboží či prostého výdělku začaly v lidech podněcovat touhu cestovat za prosperitou.

Tím zásadním prostředníkem, v souvislosti s internacionalizací obchodu, byla vždy doprava. První velkou výhodou Evropy byla mořeplavba. Díky schopnosti plavit se po moři a dostávat se do vzdálenějších koutů světa se začal rozvíjet přeshraniční obchod ve větším měřítku. Hlavní náznaky internacionalizace tak lze spatřovat v druhé polovině 15. století, s výpravami zejména portugalských a španělských mořeplavců na dálná území. V těchto výpravách byly především ekonomické motivace, resp. touha po získání dalších surovin, jak uvádí Nálevka (2009).

Na konci 15. století byly podnikány plavby do Ameriky, Indie a Afriky. Díky těmto objevům začaly země západní Evropy pronikat na dálná území a využívat tamější suroviny pro rozvoj svého hospodářství. Velká Británie měla nejintenzivnější styky v Indii, Španělsko a Portugalsko si rozdělilo území Ameriky. Postupem času se přidávaly i další státy z Evropy – Nizozemsko, Francie, Německo. V této době lze

pozorovat vznik jednoho podstatného jevu, který je také určujícím činitelem dnešní globalizace, a to mezinárodní dělby práce. Využíváním otroků z Afriky, surovin z Ameriky se zformoval tzv. „transatlantický trojúhelníkový obchod“, jehož podobu můžeme vidět na obrázku 1.



Obrázek 1: Trojúhelníkový obchod,  
Zdroj: politická geografie UK

Éra kolonialismu začala vrcholit v období na přelomu 19. a 20. století. Rozvinuté země těžily z dobývání cizích území, odkud dovážely cenné suroviny a otrockou pracovní sílu. Naopak do těchto zemí vyvážely své výrobky, kulturu a vzdělání. V tomto období se také významnějším způsobem začíná rozvíjet vnitrozemní dopravní infrastruktura, která umožňuje snadnější pohyb zboží a lidí na delší vzdálenosti.

### 1.3.2 Rozvoj dopravy a technologií

Ze samotné podstaty mezikontinentálního obchodu je zřejmé, že k rozvoji obchodu pomáhala doprava. Zatímco v éře kolonialismu to byla především lodní a koňská doprava, ve druhé polovině 19. století to byla doprava železniční, která umožnila rychlý rozvoj mezinárodní ekonomiky. Zejména díky rozšiřování železnice to také byly snižující se náklady na přepravu.

Spolu s tím také vývoj parního stroje a průmyslové revoluce, která umožnila strojní výrobu v továrnách ve větších objemech. To mělo na první pohled několik následků. Prvním z nich bylo zaměstnání lidí a zvýšení jejich životní úrovně, druhým byl přebytek výrobků, které se musely prodat a byly tak vyváženy do okolního světa.

Obecně lze tedy říci, že intelektuální a technologický rozvoj přispěly k procesu globalizace, v této době prostřednictvím nových výrobních, strojních a dopravních

prostředků. Byly to zejména parní lokomotiva, stroj a telegraf, které umožnily snížit náklady na přesun zboží, lidí a informací (Wolf, 2014). Tyto skutečnosti umožnily rozšířit podíl internacionalizace, tedy byly dalším posunem směrem ke globalizaci.

### **1.3.3 Období po druhé světové válce**

V úvodu této kapitoly musí být zmíněno, co samotné druhé světové válce předcházelo. Období první třetiny 20. století bylo v USA a dalších vyspělých zemích charakteristické vysokým ekonomickým růstem (kromě období první světové války), těžícím hlavně z dovozu surovin a technologického pokroku v oblasti dopravy a průmyslu. Toto prosperující období skončilo v roce 1929 krachem newyorské burzy. Po krachu podniků a bank v USA se snížila produkce, stejně tak prodeje a zvýšila se nezaměstnanost. V důsledku tehdejší obchodní propojenosti se krize postupně dostala i do Evropy. Nejvíce zasaženy byly všechny tržně orientované země, nejvíce však Německo a Rakousko, vzhledem ke své vysoké závislosti na americkém trhu. Krizi se nevyhnuly ani Velká Británie s Francií. Sovětský svaz byl krizí zasažen nejméně, vzhledem k odlišnému pojetí vlastnictví a trhu. Nicméně právě v Německu se v důsledku nezaměstnanosti a chudoby dostala k moci nacistická strana A. Hitlera, která této situace využila k manipulaci chudých, nezaměstnaných lidí. Lze tedy tvrdit, že hospodářská krize ze začátku 30. let vedla k druhé světové válce (Buřínková, 2008). Po druhé světové válce byla Evropa zničená, ale agresori zastaveni. Byl tedy čas začít budovat Evropu i celý světový obchod na nových základech.

Pokud se na poválečnou Evropu podíváme z politického hlediska, byla rozdělena na dvě části – kapitalistickou a socialistickou. S tím souviselo i ekonomické uspořádání těchto zemí, zatímco kapitalistické země produkovaly na základě tržních mechanismů, ostatní země byly ovlivněny centrálním plánováním – zejména země pod vlivem Sovětského svazu. Rozvoj v poválečné Evropě tak probíhal na dvou úrovních. Vzhledem k stavu, v jakém se Evropa nacházela, byly ale oba systémy úspěšné. Do budování Evropy se zapojila i Amerika, hlavně prostřednictvím svých největších podniků, např. Ford, Exxon nebo General Motors. Ty umístily své výrobní kapacity blíže ke konečnému trhu, což později učinily také podniky ze západní Evropy a Japonska. V této souvislosti Sýkora mluví o začátcích globalizace (Sýkora, 2000, str. 61). Oficiální název pro program obnovy poválečné Evropy ze strany USA se jmenoval Marshallův plán.

Důležitý krok v budování nového světového ekonomického systému se odehrál v roce 1944 na základě tzv. Brettonwoodských dohod. Jejich účelem bylo vytvoření stabilního a více propojeného obchodního systému, do nějž budou země více integrovány a který bude napomáhat vzájemnému obchodu, díky stabilním měnovým kurzům a uvolnění obchodních překážek. To vedlo právě k většímu propojení a růstu obchodu v takto zapojených zemích. K těmto cílům sloužily nově založené organizace – Mezinárodní měnový fond, Světová banka a Světové obchodní organizace. Mezi zapojenými zeměmi tak docházelo k liberalizaci státních politik,



vyššímu toku kapitálu - tím pádem k růstu životní úrovně. Dalším krokem k jednoduššímu společnému obchodu a vyšší integraci byla také obchodní sdružení. Jako příklad lze uvést Evropské hospodářské společenství nebo severoamerické sdružení NAFTA. Ani státy tzv. „východního bloku“ v integraci nezaostávaly, jejichž Rada vzájemné hospodářské pomoci (dále RVHP) toho budiž příkladem (Pichanič, 2004, str. 8). Kromě obchodního sbližování v těchto zemích, lze také hovořit o smazávání kulturní autonomie a přiblížení hodnot životního stylu (Gabal, 2006, str. 26).

Strategický plán navržený ve výše zmíněných dohodách se dařilo naplňovat a v zemích zapojených do Brettonwoodského systému a jeho organizací se dařilo zvyšovat bohatství a životní úroveň.

### **1.3.4 Začátek globalizace**

Po úspěšném poválečném rozvoji ale Evropa i Amerika začaly na přelomu šedesátých a sedmdesátých let stagnovat. Důsledkem toho byla změna systému Brettonwoodských dohod, kdy kurz dolaru již nebyl pevně vázán na zlato a vytvořil se systém plovoucích kurzů měn, který je používán dodnes. Díky obecně větší liberalizaci státních politik a multilaterálním dohodám o bezcelním obchodu se stále více rozšiřovaly podniky z vyspělejších zemí do zemí periferních, kde využívaly výhodnějších výrobních faktorů ke zvýšení vlastní konkurenceschopnosti na trhu a také kvůli zvýšení vlastního zisku. Jejich cílem bylo snížení výrobních nákladů nebo zvýšení odbytu pro své produkty. Nejenže si tedy podniky samy aktivně hledaly cestu na mezinárodní trhy, ale do evropských zemí byly také lákány, pomocí investičních pobídek, které podpořily a zajistily větší příliv kapitálu a snížení nezaměstnanosti. Z předchozího lze tedy rozpoznat, že se ve světové ekonomice začínaly rozšiřovat dva základní pilíře procesu globalizace, tedy přímé zahraniční investice a nadnárodní společnosti (Sýkora, 2000, str. 62).

Úloha nadnárodních společností byla pro globalizaci stěžejní. Ony oba pojmy, globalizace a nadnárodní společnosti, spolu velice úzce souvisí. Ze samotného slova nadnárodní je zřejmé, že je to celek organizovaný mimo hranice národa, což je hlavní podstata globalizace. Jejich klíčovou úlohu vidí Mezřický (2006, str. 75) v jejich inovačních schopnostech a požadavcích, v rozvoji telekomunikace, informatiky a pracovních sil, dále také v podílu na mezinárodním toku kapitálu. Právě inovační schopnosti v oblasti telekomunikace umožnily nadnárodním společnostem efektivně působit mimo své území. Důvody jejich postupně se zvyšujícího faktického vlivu spatřuje Jeníček (2002, str. 22) ve využití technologických inovací a kumulaci kapitálu. Pokud tedy mluvíme o nadnárodních společnostech, musíme také uvést, že se výrobní proces odehrával mimo hranice mateřské země dané společnosti. Většinou se výrobní proces odehrával v zemích s výhodnějšími podmínkami pro produkci, jako jsou například: levnější pracovní síla, levnější pozemky pro výrobu nebo nižší

regulace v oblasti ochrany životního prostředí. Tento jev byl popisován jako mezinárodní dělba práce (Mezřický, 2006, str. 262).

Výše jsme si uvedli, kdy a díky čemu vzrůstal vliv nadnárodních společností. Pojdme se ale podívat podrobněji, které konkrétní faktory přispěly v poslední čtvrtině dvacátého století k tak rychlému a širokému rozmachu nadnárodně organizovaných společností.

Nejprve je vhodné si připomenout, díky čemu se v průběhu století dařilo mezinárodnímu obchodu. Tím hlavním činitelem byl rozvoj dopravní infrastruktury a dopravních prostředků, jak již bylo uvedeno. Nelze si však myslet, že se jednalo o změny skokové. Dopravní možnosti se průběžně rozšiřovaly, to znamená, že možnost vyvézt své zboží za hranice státu nebylo žádným problémem. V období 80. let, kdy mluvíme o rozvoji globalizace jako takové, však bylo možné běžně cestovat v rámci nadnárodní společnosti, která má své části v různých státech. Doprava tedy vždy byla a bude základním pilířem v rozvoji mezinárodního obchodu, resp. globalizace. Nebyla to však doprava osobní či nákladní, která měla při rozvoji globalizace zásadní vliv. Hlavním podnětem k rozšíření nadnárodních společností byla doprava znalostní a peněžní, lépe řečeno posun v informačních technologiích, který byl umožněn díky objevení internetu a později jeho rozšíření (Kunešová, 2006, str. 25). Tyto technologie dále specifikuje Sýkora (2000, str. 64) na satelity, optické kabely a počítačovou síť. Tento přínos v oblastech technologických umožnil nadnárodním společnostem působit po celém světě, je nutné však uvést i konkrétní politické faktory, které vedly k umožnění většího mezinárodního zapojení.

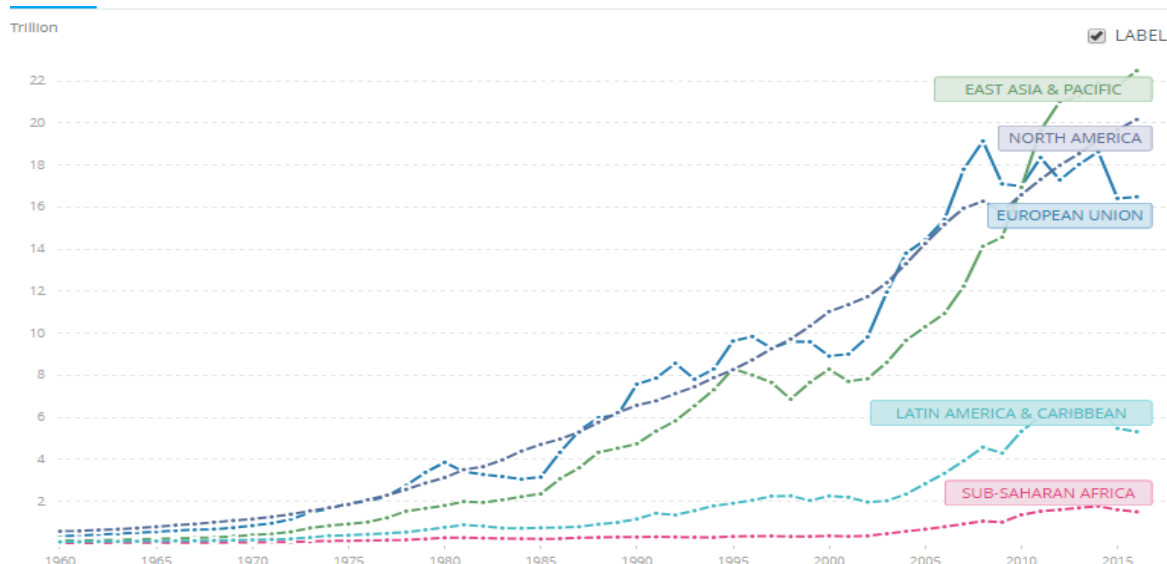
Obecně se dalo hovořit o liberalizaci a deregulaci vnitřních trhů a větší otevřenosti národních ekonomik k zahraničním investorům, s určitostí šlo také hovořit o integraci států do obchodních zón. Tyto kroky postupně a konkrétně uvádí Wolf (2014): reforma a otevření čínského trhu na přelomu sedmdesátých a osmdesátých let, volba Margaret Thatcherové jako premiérky Velké Británie a Ronalda Reagana jako prezidenta USA, spuštění jednotného trhu v rámci Evropské unie, multilaterální obchodní jednání v Uruguayi trvající osm let, pád Sovětského svazu, otevření indického trhu, spuštění evropského měnové unie, vytvoření světové obchodní organizace a konečně připojení Číny do světové obchodní organizace v roce 2001. Všechny tyto události se udály chronologicky v období od roku 1970. V případě zvolení dvou výše zmíněných politiků se hovořilo o zliberalizování vnitřních trhů a přechodu od státem regulované ekonomiky k volnější, daleko více trhem určované ekonomice. V rámci tržních ekonomik tak došlo k deregulaci v oblastech mezinárodního obchodu a pohybu financí. Kvůli daleko vyšší orientaci na volnost trhu, potažmo na trh jako mechanismus k ideálnímu rozložení zdrojů hovořil Soros (1998) o ideologii tržního fundamentalismu.

Naproti tomu, situace v Sovětském svazu a dalších evropských socialistických zemích, které v rámci uskupení RVHP využívaly uzavřený trh, byla značně odlišná. V nich se na přelomu osmdesátých a devadesátých let zhroutil komunistický systém a spolu s tím i systém centrálně plánovaných ekonomik, tyto země tak přecházely na systém tržní ekonomiky. To znamenalo nutnost privatizovat dříve státní podniky, čehož využili zahraniční investoři, kteří skupovali tyto podniky a rozšiřovali svou působnost na nově otevřeném trhu východní Evropy. Vlády těchto zemí používaly k přilákání zahraničních investorů, nezbytných k dalšímu rozvoji, různých forem investičních pobídek. Pro příklad lze uvést *daňové prázdny, dotace na vytvořená pracovní místa, hrazení nákladů na rekvalifikaci pracovní síly nebo poskytnutí zainvestovaných pozemků za nižší než tržní cenu, popř. zdarma (Sýkora, 2000, str. 69)*. V tu chvíli se jednalo o oboustranně výhodný obchod – zahraniční podniky získaly další odbytiště pro své produkty a příležitost využití komparativních výhod, naproti tomu státní vlády mohly svým občanům zaručit zaměstnanost, zvýšit životní úroveň a naplnit státní rozpočet díky odvedeným daním. Postupem času si tak nadnárodní společnosti, díky technologickým možnostem a politickým rozhodnutím, budovaly svůj silný vliv na celém evropském trhu.

Pro ukázkou historického rozšíření nadnárodních společností v dvacátém století lze uvést konkrétní čísla. Zatímco v roce 1906 byly na světě maximálně tři vedoucí společnosti s majetkem v hodnotě 500 milionů USD, v roce 1971 jich bylo 333, z nichž jedna třetina společností měla majetek v hodnotě jedné miliardy USD nebo více (Greer a Singh, 2000).

### **1.3.5 Nové tisíciletí**

Samotné základy rozvoji globalizačních procesů byly položeny už v 80. a 90. letech dvacátého století, zejména politickými rozhodnutími a obchodními tendencemi. V novém tisíciletí to je naopak rozvoj technologií, které dramaticky snižují náklady na přepravu materiálu, zboží a informací. Procesy, které byly nastartovány dříve, se v této době pouze posilovaly a zintenzivňovaly. Příkladem toho může být rozvoj EU, která vznikla na základě Maastrichtské smlouvy v roce 1993 na půdorysu Evropského společenství. Největším rozšířením prošla v roce 2004, kdy do jejích řad přibylo celkem deset států, mezi nimi i Česká republika. Postupná silnější integrace, uvolnění mezistátních obchodních bariér a další, výše zmíněná opatření, vedly od roku 2000 k ekonomickému růstu po celém světě. Názorně to můžeme vidět na obrázku 2 k růstu HDP, rozdělenému podle chudších i bohatých regionů.



Obrázek 2: hrubý domácí produkt v Amerických Dolarech

Zdroj: The World Bank national accounts data, and OECD National Accounts data files, 2016

Z tohoto obrázku lze vyčíst, že po roce 2000 začaly křivky HDP růst vyšším tempem než do té doby, zejména ve vyspělejších regionech, ale ani rozvojovým zemím se růst nevyhnul. Nutno připomenout, že většina asijských států (hlavně Indie a Čína) je stále vedena jako rozvíjející se země. Na grafu lze také vidět, že kolem roku 2008 nastal pokles HDP v důsledku ekonomické krize, který díky vzájemné propojenosti trhů postihl celý svět. Od té doby se celosvětové ekonomice opět daří a je možné slyšet hlasy, které uvádějí, že se máme nejlépe v historii lidstva (Mahdalová, 2017; Klimeš, 2016). Jak si uvedeme v následující kapitole, i na celkovém vzestupu životní úrovně lze najít negativa. Následuje tedy přehled nejvýznamnějších pozitivních i negativních jevů, které vyplývají z globalizace.

## 1.4 Klady a zápory globalizace

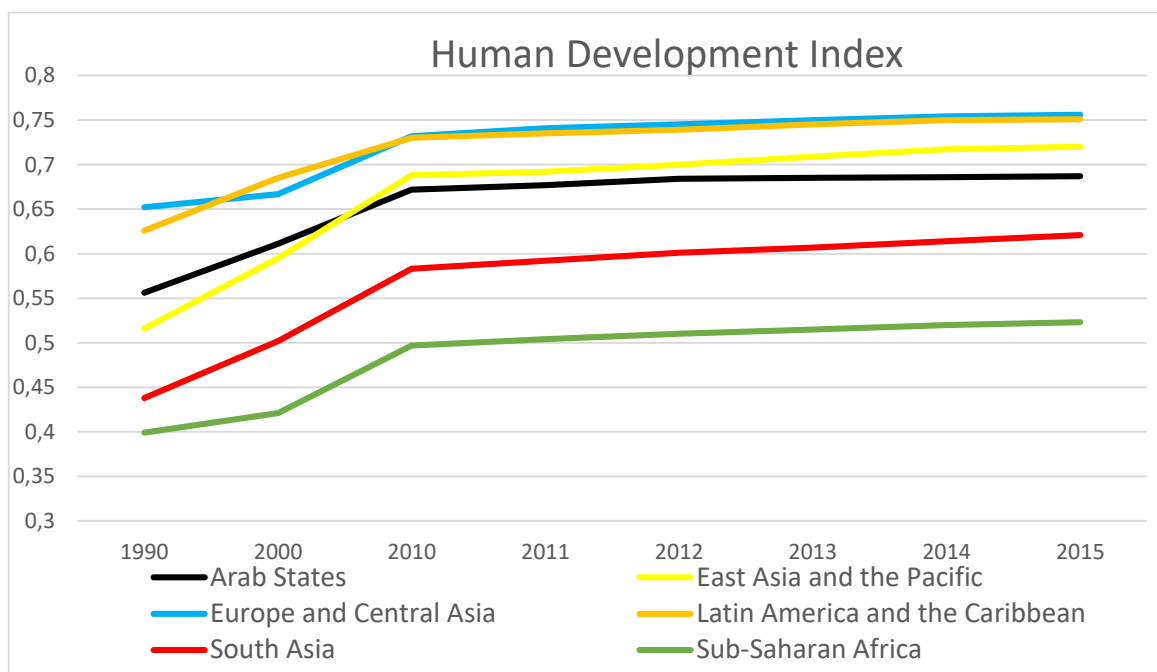
V této kapitole se zaměříme na pozitivní a negativní dopady související s globalizací a s možnostmi, které nabízí. Jak se říká, každá mince má dvě strany a nejinak tomu je i v případě procesu globalizace. Například deregulace trhů je skvělou podmínkou pro růst obchodu, na druhou stranu přináší riziko horší kontroly trhů v případě krize. To je také způsobeno objemem spekulativního kapitálu na světových burzách, který se dostává mimo kontrolu vlád, centrálních bank a mezinárodních finančních institucí (Kunešová, 2006, str. 28; Mezřický, 2006, str. 12). Jeho pohyb je těžko odhadnutelný, jakým směrem se nakonec vydá, záleží pouze na pocitu a strategiích investorů.

Samotná neoklasická teorie mezinárodního obchodu, ze které vycházejí principy globalizace, je také předmětem sporu. Se zvyšujícím se objemem kapitálu na jedné straně rostou příjmy a snižuje se chudoba, na druhé straně se snižuje role národních států vůči nadnárodním korporacím, jelikož jim musí nějakým způsobem připravit

lákové prostředí pro podnikání a příliv kapitálu do své země. O podobných rozporech pojednává následující kapitola.

### 1.4.1 Pozitivní stránky

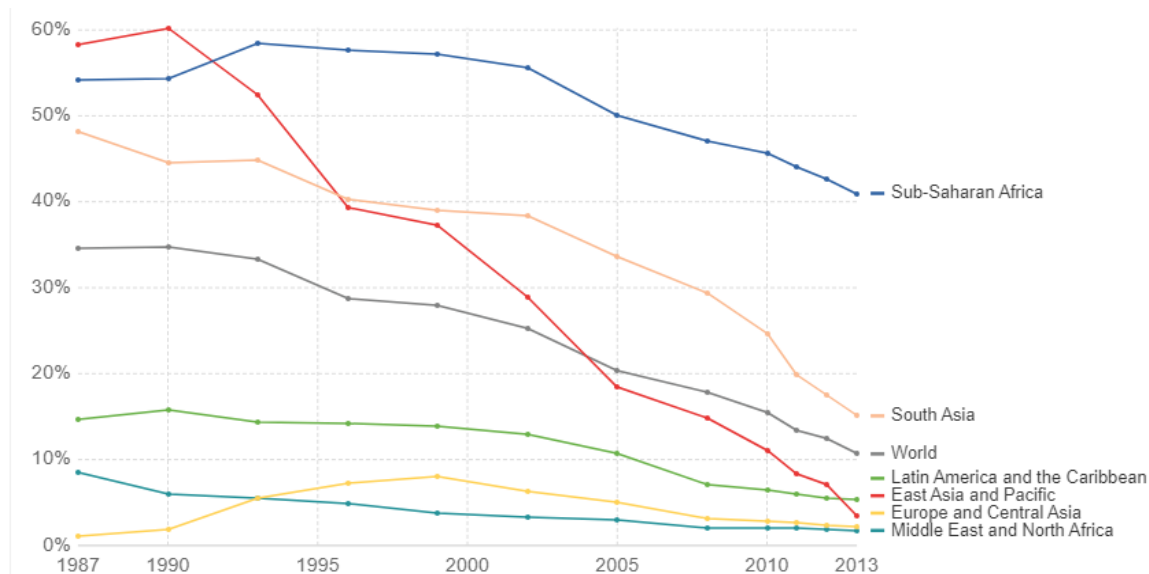
Hlavní pozitivní stránkou, plynoucí z globalizace a jejích doprovodných trendů, je bezesporu snižování chudoby. Nadnárodní společnosti mají v dnešní době díky vysoce rozvinuté dopravní a telekomunikační síti možnost působit kdekoliv na světě. Právě díky těmto možnostem mohou velice snadno využívat levnější pracovní síly, nižší právní regulace a další komparativní výhody. Svým působením v méně rozvinutých ekonomikách přinesly možnost práce a lepšího výdělku milionům lidí, kterým tím daly příležitost ke zvýšení životní úrovně. To je ostatně vidět v následujícím grafu na obrázku 3, který zobrazuje index lidského rozvoje (HDI) a jeho růst během 25 let.



Obrázek 3: Human Development Index 1990 – 2015

Zdroj: vlastní tvorba podle dat z Human Development Reports

Velice dobře je to vidět na případu jihovýchodní Asie, tedy převážně v zemích jako je Indie a Čína, které díky vysokému počtu obyvatel přispěly nejvíce ke snížení celosvětové chudoby (Wolf, 2014). Pro ilustraci se ještě podíváme na graf Světové banky (obrázek 4), který ukazuje, jak se v jednotlivých regionech snížila chudoba od roku 1987. I když jde o období „pouze“ 30 let, je vidět, že pokles chudoby v období globalizace je znatelný. Chudoba je v tomto případě definována jako spotřeba domácnosti nižší než 1,90 mezinárodního dolaru.



Obrázek 4: snižující se chudoba podle kontinentů

Zdroj: *share of population living in extreme poverty by world region – PovcalNet World Bank*

Z grafu na obrázku 4 je opět patrné, že ve snižování chudoby udělaly největší pokrok asijské země. Dosáhly toho zejména díky přístupu nadnárodních organizací na jejich trh a naopak, díky zapojení do globalizace ze strany asijských zemí a přizpůsobení se potřebám mezinárodního trhu. Situace se bohužel výrazně nelepší v oblasti subsaharské Afriky, kde panuje politické i environmentální prostředí nevyhovující k rozvoji obchodu, jak uvádí Norberg (2003, str. 66).

Nadnárodní společnosti tak do méně rozvinutých zemí přinášejí kapitál, investice, vzdělání, technologické inovace, pracovní místa a příjmy pro státní rozpočet (Sýkora, 2000, str. 70). Těmto zemím tak nadnárodní společnosti dopomáhají k rozvoji.

S rozšířeností nadnárodních společností a rozvojem dopravní i telekomunikační infrastruktury souvisí také další kladný jev globalizace. Jde o dostupnost výrobních faktorů, zboží a služeb. Zdokonalené informační technologie nabízejí v rozvinutých státech možnost nakupovat zboží nebo služby online, případně vybírat z velkého množství. Zlepšila se rovněž dostupnost výrobních faktorů, zejména díky pokroku v dopravě a v oblasti mezinárodní legislativy. V tomto směru téměř bezbariérový<sup>1</sup> přístup (např. v rámci EU) znamená pro podniky možnost využití cizích výrobních faktorů a nabídky vlastních produktů na velmi širokém trhu. Stejně tak pro obyvatele nabízí možnost přesouvat se za lepším životem do jiných zemí. Tato konkurence přirozeně nutí nejen podniky, ale také státy zlepšovat úroveň poskytovaných služeb, což vede k zvyšování životní úrovně (Kunešová, 2006, str. 27).

<sup>1</sup> bezbariérový trh je takový trh, na kterém nejsou zavedeny tarifní (cla, kvóty) a netarifní (dotace, státní zakázky, daňová zvýhodnění) překážky.

Zde popsané jevy jsou hlavními argumenty pro zastánce globalizace, a byly popsány v Ricardově teorii komparativních výhod<sup>2</sup> a Heckscher-Ohlinově<sup>3</sup> modelu vysvětlení důvodů k obchodu na základě rozdílné vybavenosti výrobními faktory (Gočev, 1998, str. 3).

### 1.4.2 Negativní stránky

Ačkoli by se mohlo zdát, že proces globalizace zrychluje pozitivní rozvoj po celém světě, je nutné si uvědomit, že s sebou nese také nezanedbatelná rizika. Odborník na globalizaci Stiglitz (2007, str. 4) uvádí, že problémy nejsou v globalizaci jako takové, problémy vyvstávají ze způsobu, jakým jsou možnosti globalizace využívány. Například rozhodnutí, která jsou přijímána na vládní úrovni vyspělých států (např. USA), jdou ve prospěch mocných společností, místo toho, aby byly v obecném zájmu nejen pro americké obyvatelstvo. Stiglitz (2013) uvádí dva příklady. Prvním jsou zemědělské dotace pro domácí producenty, které zlevní zemědělské produkty, na druhé straně však v propojeném americkém trhu znevýhodní chudé mexické farmáře, kteří nejsou schopni konkurovat dotovaným produktům dovezeným z USA. To pro ně znamená nekonkurenceschopnost a likvidaci jejich obživy. V důsledku se tak, podle jeho slov, chudí stávají chudšími. Stejně tak vysoké přírážky ve farmaceutickém průmyslu, související s intelektuálním vlastnictvím, znemožňují dostupnost zdravotně důležitých léků lidem v Africe. To jen dokládá další riziko vyplývající z podstaty globalizace, že významná rozhodnutí mají dalekosáhlé důsledky, bez ohledu na hranice, nebo bez ohledu na příjmovou skupinu obyvatel, jak o tom mluví např. Kunešová (2006, str. 28).

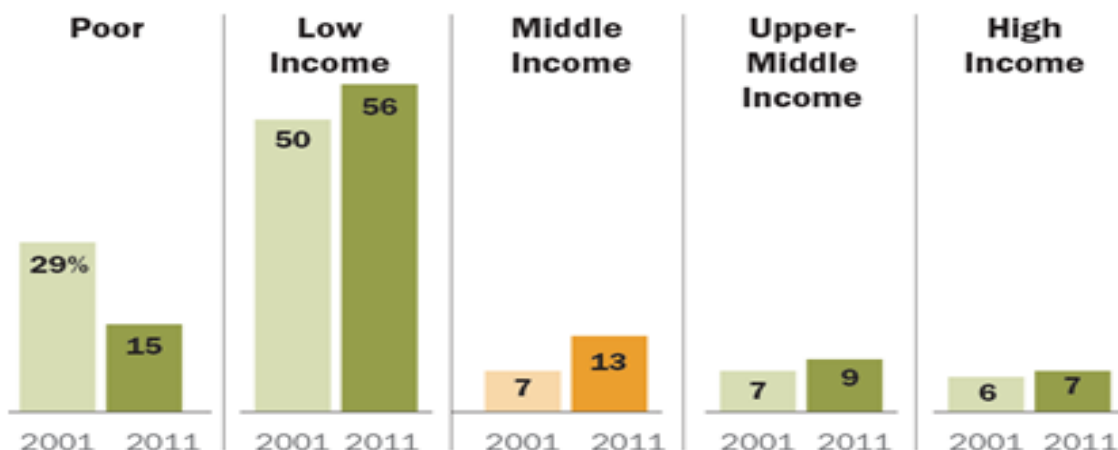
Dále můžeme pokračovat s konfrontací dvou tvrzení. Výše bylo doloženo, že světová chudoba klesá. Kritici tvrdí, že se v rámci globalizace stále rozevírají nůžky příjmové nerovnosti a z procesu globalizace tedy nemají všichni stejný přínos (Soukup, 2015, str. 17; Mezříčský, 2006, str. 12). Tím není myšleno, že by se celkové světové bohatství nezvyšovalo, problém tkví v přerozdělení takto vyprodukovaného bohatství. V dnešním světě platí, že z celkového profitu získávají nejvíce vlastníci kapitálu. Posun v příjmových skupinách lze vidět na následujícím grafu (obrázek 5), který mapuje celosvětové zastoupení populace v průběhu 10 let.

---

<sup>2</sup> teorie vysvětluje, že subjekt se zaměřuje na produkty, které je schopné vyrábět s nejnižšími náklady oproti ostatním a ty pak vyváží, naopak dováží ty produkty, které nedokáže vyrábět tak efektivně v porovnání s jinými subjekty. Díky tomu šetří výrobní faktory, které využije pro výrobu efektivnějších produktů. Souvisí s produktivitou práce.

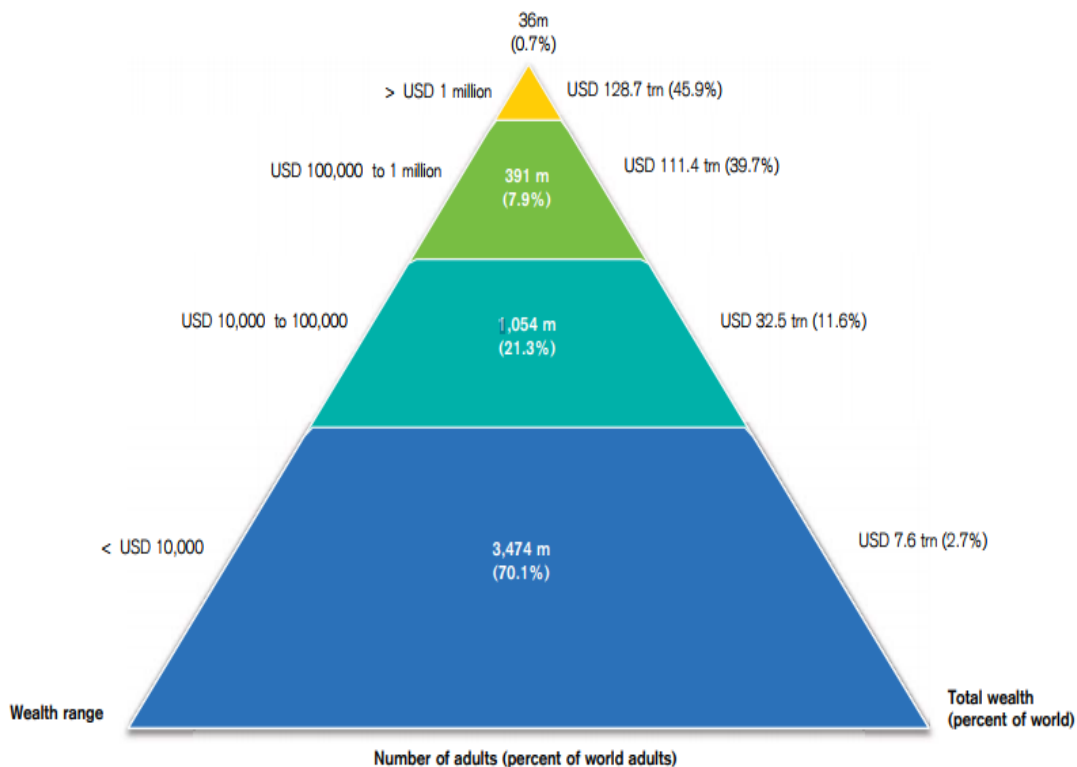
<sup>3</sup> tento model rozpracoval výše uvedenou teorii na úroveň výrobních faktorů. Různá vybavenost subjektu výrobními faktory znamená, že se subjekt soustředí na vývoz produktu, ke kterému má dostatek výrobních faktorů a dovozu produktu, ke kterému má relativní nedostatek výrobních faktorů.

### *% of global population by income*



*Obrázek 5: Rozdělení populace podle příjmu  
Zdroj: Pew Research Center*

Jak je z grafu patrné, nejpočetněji zastoupené jsou skupiny chudých a nízkopříjmových obyvatel. To znamená, že mají denní příjem nižší než 10 dolarů. Problém je v rozdělení majetku, který vlastní nejbohatší skupiny obyvatel. Obecně platí, že úzká skupina nejbohatších vlastní majetek vyšší, než souhrnný majetek skupiny celé řady států. To si ukážeme na následující pyramidě, která dokládá, že zhruba 8,5 % nejbohatších vlastní 85 % světového bohatství. Zbylé procento populace vlastní pouze zhruba 15 % světového bohatství.

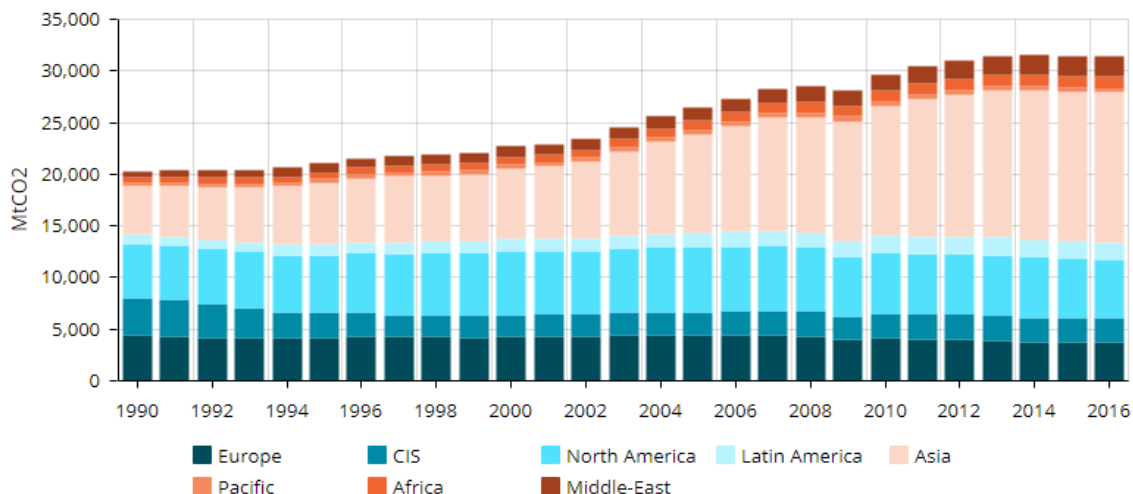


*Obrázek 6: Rozdělení světového bohatství  
Zdroj: James Davies, Rodrigo Lluberas and Anthony Shorrocks, Credit Suisse Global Wealth Databook 2017*



Úkolem pro další roky a dekády tedy je, aby byly nastaveny mechanismy, které zajistí optimálnější rozdělení bohatství mezi chudší obyvatelstvo, čímž zeslábnou hlasy, které nyní vystupují proti globalizaci. Jedním z nejznámějších kritiků neoklasické teorie mezinárodního obchodu byl americký ekonom českého původu Jaroslav Vanek. Ten vypracoval teorii destruktivního obchodu, která upozorňuje na nedostatky obecně přijímaných teorií, které indikují výhodnost mezinárodní směny. „Podle Vaneka je teorie komparativních výhod nadále platná, pouze ovšem jako speciální teorie obchodu mezi přibližně stejně ekonomicky vyspělými zeměmi. Při obchodu mezi rozvinutými a rozvojovými zeměmi dominuje destruktivní obchod s jednoznačně negativními důsledky. K jeho omezení Vanek navrhuje zavedení specifických celních bariér“ (Gočev, str. 11). Ony negativní důsledky vidí ve využívání nízkých mezd nebo nižších opatření v oblasti ochrany životního prostředí, tedy že někdo vydělává na úkor někoho jiného. Tento kritický pohled Vanekovy teorie se ukázal jako velice přínosný a aktuální, jak si ukážeme v následujících řádcích, zabývajících se konkrétními a aktuálními problémy, ke kterým globalizace dozajisté přispěla.

Nyní můžeme plynule navázat na další globální problémy, ze své podstaty s globalizací logicky souvisejícími. Jak se zdá, největší a nejkritičtější výzvou pro celý svět bude ochrana životního prostředí, do čehož nespadá pouze hrozba globálního oteplování a změny klimatu na celé naší planetě, ale také ubývání neobnovitelných zdrojů energie. Ke všem těmto hrozbám zcela jistě přispěla lidská činnost, a v rámci globalizace, zrychlení rozvoje průmyslu, dopravy i spotřeby domácností. Z této kategorie je nejvážnější hrozbou globální změna klimatu, která souvisí zejména s celosvětovou emisí skleníkových plynů CO<sub>2</sub> (Moldan, 2015, str. 96). Jak je zřejmé z grafu na obrázku 7, od roku 1990 se emise CO<sub>2</sub> neustále zvyšují. Mírně pozitivním trendem je pak přibližně stejná míra emisí v posledních třech letech, která je dána regulační politikou v oblasti ochrany životního prostředí a efektivnějšími spalovacími zařízeními. Zejména postupný ústup Číny od uhlí, jako hlavního energetického zdroje, přispěl ke stabilizaci objemu emisí CO<sub>2</sub>. Dále lze uvést Pařížskou klimatickou dohodu, která mj. stanovuje snížit do roku 2030 emise skleníkových plynů o nejméně 40 % ve srovnání s rokem 1990 (mzp.cz). Ze stejného grafu lze také vyčíst, že nejvyšší podíl na zvyšování emisí CO<sub>2</sub> mají asijské země.



Obrázek 7: CO<sub>2</sub> ze spalování paliv  
Zdroj: Global energy statistical yearbook 2017

Lze jen odhadovat, zda se emise CO<sub>2</sub> podaří snížit. Co však lze s jistotou tvrdit, že důsledky, které skleníkový efekt způsobil, jsou dlouhodobé. Jak uvádí Moldan (2015, str. 126), vzhledem k složitosti přírodních procesů, nelze očekávat výraznou redukci změny klimatických podmínek na Zemi, a to ani v příštích desetiletích. Klimatický systém je podle jeho slov „hluboce změněn do daleké budoucnosti.“

Dalším naléhavým a životně důležitým problémem je, jak uvádí Mezřický (dle Rischarda, 2006, str. 15) nedostatek pitné vody. Se zvyšujícím se počtem populace, se zvyšující se spotřebou vody v průmyslu a v zemědělství, je to problém, který může dostihnout zejména některé geograficky znevýhodněné země. Už nyní postrádá 2,1 miliardy lidí přístup k bezpečnému zdroji pitné vody, a 4 z 10 lidí postihl nedostatek vody (UN.org, 2017). Pokud nedojde k efektivnějšímu využívání vody, mohou se do problému s nedostatkem vody dostat dvě třetiny světové populace. Vzhledem k nepředvídatelnosti a účinnosti navržených řešení se však odborníci neshodují na tom, kdy by se tak mělo stát. Zde je nutné si uvědomit fakt, že voda je základním prvkem veškerého života na zemi, je tedy nanejvýš žádoucí se tomuto problému věnovat. Nutno podotknout, že se tomuto problému věnuje čím dál více pozornosti na globální úrovni. Důkazem toho je dokument z půdy evropského parlamentu, nazvaný Water Framework Directive, který představuje celkový přístup k managementu a ochraně vodních zdrojů (Stoerring, 2017).

Kromě brzkého nedostatku vody se také objevují předpovědi o mizejících zásobách energetických zdrojů. S ekonomickým růstem rozvojových zemí, který globalizace umožnila, se zvyšují nároky na přírodní bohatství. Neobnovitelné energetické zdroje (fosilní paliva) jsou čerpány ve větší míře, vzhledem k tomu, že musí uspokojit více poptávky. Zejména v souvislosti s ropou se tak mluví o nutnosti přechodu na obnovitelné zdroje energie, jakožto náhražky za neobnovitelné zdroje energie (Jacobson et al., 2017, str. 108).

Mezi další hrozby zahrnuje Mezřický (podle Rischarda, 2006, str. 14-15) odlesňování, znečištění moří, přenos vážných onemocnění, přírodní katastrofy. Kromě ekologických rizik jsou také uvedena rizika politická a etická, která se stále nedaří odstranit. Jedná se o rizika ochrany duševního vlastnictví, rizika mezinárodního zločinu (obchod s drogami a kyberzločiny), rizika války v některých oblastech, pravidla migrace, světovou chudobu a zejména pak autor uvádí potřebu rekonstrukce daňového systému celosvětově, vzhledem ke zneužívání tzv. daňových rájů k daňové optimalizaci. Se zvyšujícími se možnostmi přesunu kapitálu elektronickou formou, je přesun financí do těchto rájů, skrz neprůhledné vlastnické struktury, jednodušší a národní ekonomiky přicházejí o velké množství financí, které by bylo možné využít k rozvoji vlastní země. Na těchto účelových transakcích odhadem ztratí občané EU 190 miliard Eur ročně, občané rozvojových zemí pak odhadem 160 miliard Eur ročně, což je více, než výše mezinárodní pomoci těmto zemím (Glopolis).

Kunešová (2006, str. 29) přehled rizik doplňuje o zvyšování rozdílů mezi bohatými a chudými, vzrůst napětí mezi společenskými vrstvami, růst nezaměstnanosti ve vyspělejších zemích a množství informací, které přicházejí k obyčejným lidem, kdy se jejich interpretace stává více náročnou. Obtížná interpretace je problémem při spekulativních obchodech na světových trzích či při ovlivňování veřejného mínění v politických tématech, jak jsme tomu svědky v poslední době. Pokud je to činnost cílená, hovoří se o tzv. informační válce (Jirovský, 2007, str. 153; Hejlová, 2015, str. 27). Tím lze ukončit výčet rizik, vyplývajících z globalizace, přičemž byla vypsána jen ta rizika, která dnešní svět ohrožují nejcitelněji.

## **1.5 Souhrn globalizace**

V závěru této kapitoly je třeba napsat, že téma globalizace je velice rozsáhlé a pohledy na něj nejsou vůbec jednoznačné. Mnoho autorů se liší v názoru, co vlastně globalizace znamená, co obsahuje a jak se projevuje. Většina se ale shoduje na tom, že globalizace je přirozeným procesem, ke kterému významně přispěl vědeckotechnický pokrok, který umožnil levněji a rychleji překonávat vzdálenosti, v této souvislosti je často zmiňován pojem „časoprostorová komprese“ (Soukup, 2015, str. 21). Kromě teoretických sporů o definici globalizace, jsou tu i rozpory v praktických otázkách dnešního světa. Zastánci a odpůrci se liší v pohledu na (ne)prospěšnost globalizace. Tyto názorové proudy Jeníček (2010, str. 46-48) označuje jako hyperglobalisté, skeptici a transformacionalisté. Jejich pohledy na světový trh, obchod, společnost, problémy nebo rovnoprávnost jsou přirozeně rozdílné.

Obecně lze tvrdit, že v globalizovaném světě můžeme najít nerovnosti, zkrátka že globalizovaný (sjednocený) svět neznamená, že jsou všude stejné podmínky. V rámci globalizovaného světa, který je charakteristický liberalizací národních ekonomik a otevřením se okolnímu světu, lze rozlišit vítěze a poražené, resp. ty, kteří z globalizace prozatím dokázali vytěžit více, než jiní. Kritici tvrdí, že je tak systém

nastavený, viz teorie destruktivního obchodu. Zastánci tvrdí, že záleží na každém státu, jak využije možností globalizace. Jako příklad uvádí Norberg (2011) podobný stav Keni a Tchaj-wanu před 50 lety, a naprosto odlišný stupeň rozvinutosti těchto dvou zemí dnes. Toto srovnání lze rozšířit na kontinentální úroveň – rozvoj Afriky a Asie je nesrovnatelný, přičemž výchozí pozice před obdobím globalizace byla podobná.

Z celosvětového hlediska lze tedy globalizaci hodnotit kladně, minimálně v ekonomickém směru. Jak bylo uvedeno, miliardy lidí se dostaly z chudoby, díky vstupu zahraničního kapitálu, čímž vzrostla celková životní úroveň těchto obyvatel (vč. vzdělanosti a zdravotnictví). Zároveň je ale třeba brát na zřetel negativní průvodní jevy, jako je nerovnoměrnost rozvoje nebo udržitelnost rozvoje, zejména s ohledem na omezenost přírodních kapacit. Je tedy třeba, aby tyto globální problémy, byly řešeny na globální úrovni, pomocí globálních dohod (Harari, 2017). Naštěstí k tomu máme prostředky technologické a finanční, postupně čím dál více i globální politickou vůli.

Z pohledu České republiky, jakožto člena Evropské unie a proexportně orientované země lze tvrdit, že globalizace přinesla a nadále přináší velké přínosy a příležitosti pro naši republiku. Naše podniky mají díky evropské integraci snazší přístup na cizí trhy, občané díky zahraničním investorům větší možnosti výběru zaměstnání, produktů, případně díky Schengenskému prostoru možnost přesunu do jiných, vyspělejších zemí. Je tedy úkolem českých politiků, aby vytvořili podmínky pro ještě větší a udržitelný rozvoj v naší zemi, která z členství v Evropské unii, nejen finančně, prospívá.

Zásadní otázky lze hledat ve třech oblastech. První z nich je geopolitická, a to, zda je udržitelný rozvoj opravdu možný. Zda zkrátka neexistují objektivní a neovlivnitelné limity, které tento rozvoj zbrzdí. Další otázkou je evropská krize identity, konkrétně pak otázka Evropské unie, u které se stále častěji mluví o tom, že je potřeba reformovat a zda její soudržnost neohrozí odchod Velké Británie a společnost problémových ekonomik v eurozóně. Třetí výzvou je otázka lokální podpory integračních procesů ve společnosti. Většina ekonomů se shoduje, že jakékoliv cesty z EU by pro naši ekonomiku a rozvoj byly krokem daleko zpět (Havlíček, 2018; Špicar, 2018). Přesto však ve společnosti sílí euroskeptická rétorika i nálada, která se konkrétně projevila ve zmíněném Brexitu, a objektivně se projevuje i v České republice a dalších zemích.

K celkovému souhrnu tématu globalizace lze parafrázovat Mulačovou a kol. (2013, str. 94), která tvrdí, že globalizační procesy jsou přirozeným výsledkem lidského rozvoje, zejména pak v technologickém, dopravním a telekomunikačním prostředí. Globalizaci jako trend tak nelze odsuzovat a jako taková má své nesporné výhody. Kritici pak poukazují na její negativa, plynoucí z technologického pokroku a

konzumního stylu života. Globalizace například zrychlila spotřebu a devastaci přírody, umožnila nekontrolovatelné přesuny peněz. Je tedy třeba hledat takové cesty, které omezí destruktivní a nežádoucí účinky. Na závěr kapitoly uvedme myšlenku Wolfa (2014), který ke globalizaci říká, že pokud se udělá chytře, může vést k bezkonkurenčnímu míru a prosperitě, pokud špatně, ke katastrofě.

## 2. Malé a střední podniky v ČR

Tato kapitola se věnuje malým a středním podnikům v České republice. Má za cíl určit, jak jsou v české legislativě charakterizovány malé a střední podniky (dále jen MSP), na co se převážně zaměřují, jaká jsou specifika jejich managementu a v souvislosti s předchozími kapitolami, zda je pro ně globalizace spíše přínosem či hrozbou. Kromě náhledu do prostředí MSP tato kapitola také poslouží k propojení teorie o globalizaci a jejích praktických dopadů na operativní i strategický postup těchto podniků.

### 2.1 Definice MSP

Na úvod je třeba vymezit hranice, které určují, zda se jedná o podnik malý, střední či velký. Pro tento účel poslouží členění podle přílohy č. 1 Nařízení komise (EU) č. 651/2014 ze dne 17. června 2014. Podniky se člení na mikropodniky (max. 10 zaměstnanců, max. obrat 2 miliony Eur nebo max. bilanční suma rozvahy 2 miliony Eur), malé podniky (max. 50 zaměstnanců, max. obrat 10 milionů Eur nebo max. bilanční suma rozvahy 10 milionů Eur) a střední podniky (max. 250 zaměstnanců, max. obrat 50 milionů Eur nebo max. bilanční suma rozvahy 43 milionů Eur) (MPO.cz, 2017). Podnik, který převyšuje kritérium zaměstnanosti nebo obratu, případně bilanční sumy, je podnikem velkým. Dále také musí splnit kritérium nezávislosti, což znamená, že 25 % a více procent kapitálu nebo hlasovacích práv nesmí být přímo nebo nepřímo vlastněno podnikem, který nevyhovuje definici MSP (Srpková, Řehoř, 2010, str. 37).

### 2.2 Význam MSP

V České republice bylo v roce 2016, podle údajů Ministerstva průmyslu a obchodu, 1 144 417 právnických a fyzických osob, splňujících kritéria pro zařazení mezi MSP. Oproti roku 2015 tak došlo k nárůstu o 3 717 subjektů. Důležitost MSP dokládá fakt, že se na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů v ČR podílely 99,8 % a společně zaměstnávaly 59,1 % zaměstnanců v podnikatelské sféře, to vše opět za rok 2016. Pro ukazatel ekonomické aktivity poslouží údaje o ekonomickém výkonu MSP. V roce 2016 vytvořily MSP výkony ve výši 4 554 202 mil. Kč. Podíl malých a středních podniků na celkových výkonech podnikatelské sféry v roce 2016 dosáhl 49,2 % (zpráva MPO, 2017).

V rámci Evropské unie jsou MSP společně nejvýznamnějším zaměstnavatelem, když pokrývají zhruba 70 % pracovních míst (Srpková, Řehoř, 2010, str. 38). Jejich význam se neztrácí ani ve stínu velkých nadnárodních podniků, které jsou ekonomicky silnější. MSP je dokáží nahradit tam, kde velké podniky nezasahují, nebo tam, kde pro ně není ekonomicky výhodné podnikat. MSP tak vyplňují mezery na trhu, častokrát v oblastech menších, lokálních trhů. Tam dorovnávají nejen nedostatek nabídky, ale také nabízejí kvalitnější alternativu větší konkurenci. Oproti velkým podnikům jsou

také flexibilnější – dokáží lépe reagovat na změny trhu, poptávky nebo podmínek. Jsou pružnější v oblasti zavádění inovací a čtení nálad na trhu. Díky nižší finanční síle si MSP většinou nemohou dovolit konkurovat větším podnikům v oblasti zaměstnanosti, pohlcují však zaměstnance propuštěné z velkých podniků. Na trhu však nejsou MSP a velké podniky vždy soupeři. Právě díky možnosti užší specializace, působí častokrát MSP jako subdodavatelé pro větší podniky. (Mulačová, Mulač, 2013, str. 48; Veber, Srpová, 2012, str. 21).

MSP také plní společenskou a kulturní roli. Častokrát působí v menších městech či regionech, ve kterých je znát přítomnost jejich kapitálu, díky kterému nacházejí zaměstnání místní lidé a rozvíjí se úroveň daného územního celku. Vzhledem k tomu, že tyto subjekty a jejich vlastníci mohou pocházet přímo z daného územního celku, je pravděpodobné, že díky místnímu povědomí se budou chovat zodpovědněji a ohleduplněji. Nemohou si dovolit ztrátu nebo poškození dobrého jména, protože častokrát nemají takovou ekonomickou sílu, se kterou by to mohly kompenzovat. Širší společenský přesah pak popisují Veber a Srpová (2012, str. 20), když o MSP hovoří jako o nositelích společenské svobody a stability. *„Málokdo si uvědomuje, že MSP garantují nejběžnější svobody. Dávají šanci k svobodnému uplatnění občanů – podnikatelů, dávají šanci k samostatné realizaci lidí v produktivním procesu. MSP na sebe nemohou strhnout moc, nemohou dosáhnout monopolního postavení. Jsou vlastně protipólem ekonomické i politické moci. Lidé se v těchto firmách učí přežít a učí se zodpovědností, protože jakýkoliv omyl pro ně znamená pád a vlastní ztrátu.“*

Existenci MSP tedy nelze zanedbávat – právě naopak, úkolem státu by měla být podpora těchto podniků. I přes opačnou tendenci a narůstající administrativní zátěž se však počty MSP zvyšují. Karel Havlíček (předseda asociace MSP) uvádí, že *„Vliv EET (elektronické evidence tržeb) na počty podnikatelů budeme moci seriózně vyhodnotit nejdříve za rok, ale podle prvních odhadů bude dopad naprosto minimální“* (týden.cz, 2017). V dlouhodobém trendu se počet MSP zvyšuje, zatímco v roce 2001 jich celkově bylo 746 127, v roce 2008 to bylo 1 043 520 a podle posledních dat 1 144 417 (zprávy MPO, 2012, 2017).

## **2.3 Hrozby a příležitosti pro MSP plynoucí z globalizace**

V předešlé kapitole byla zmíněna důležitost podpory ze strany státu, a to i přesto, že téměř ve všech ukazatelích mají MSP většinový podíl. To však neznamená, že jsou vůči vnějším hrozbám imunní. Jakákoliv administrativní zátěž stěžuje práci zejména menším podnikům. Také už bylo zmíněno, že i přes svůj velký podíl na trhu, si MSP nemohou dovolit ekonomicky konkurovat velkým, nadnárodním korporacím. Srpová a Řehoř (2010, str. 39) uvádí tyto omezující faktory: vzhledem k omezeným finančním zdrojům mají horší přístup ke kapitálu, k úvěrům a tím pádem také k zakázkám, kde je třeba velkých investic. Dále pak horší inovační potenciál, omezený přístup

k nejnovějším technologiím a špičkovým zaměstnancům v oboru, opět vzhledem k omezeným finančním zdrojům. Z personálně-kapacitních důvodů autoři také uvádí administrativní zátěž, jako jednu z větších překážek pro MSP. Veber (2012, str. 22) tyto faktory doplňuje o ohrožení ze strany nesrovnatelně ekonomicky silnějších a větších podniků, které svoji agresivní cenovou politikou tlačí na menší podniky, ať už jako konkurenty, nebo jako dodavatele. Zejména pak změna spotřebitelského chování v kategorii maloobchodů, kde si Češi zvykli nakupovat vše v jednom velkém obchodu. V tomto segmentu je ohrožení nejviditelnější, kdy jsou malé obchody vytlačovány a dodavatelé jsou nuceni upravovat cenu dle požadavků velkých obchodních řetězců.

Na globalizační důsledky však MSP nemohou nahlížet jen jako na nepříznivé podmínky. Globalizace přináší i těmto podnikům prostor pro rozvoj. Největším prostorem pro rozvoj je minimálně jednotný evropský trh v rámci Evropské unie. To platí zejména pro MSP s vyšší přidanou hodnotou produktů. Ty mají možnost své produkty dodávat na daleko širší trh, stejně tak mohou dovážet potřebné zboží ke kompletaci vlastních produktů. To vše díky bezbariérovému přístupu v rámci EU. Jednotný trh a schengenský prostor také umožňuje využití pracovníků, kteří do naší země přišli, nebo mohou přijít z ekonomicky slabších zemí.

Další výhody mohou plynout ze samotného rozvoje technologií. Díky vysokorychlostnímu internetu je možné se v reálném čase spojit s kýmkoliv kdekoliv na světě. Není tak potřeba zakázky dojednávat nebo komunikovat osobně, stejně tak je možné své produkty prezentovat díky internetové reklamě daleko širšímu publiku, a to za velmi příznivých nákladů. Rovněž lze čerpat kapitál potřebný k rozvoji přes tzv. crowdfundingové internetové portály, které pomáhají v rozvoji začínajícím projektům. Pro začínající firmy s dobrým nápadem je tak více cest, jak dosáhnout na potřebný kapitál, přičemž rozhodování na těchto portálech rozhodně není tak sofistikované, jako při žádosti o klasický bankovní úvěr. Díky internetu je možný nejen přístup ke kapitálu, ale také k informacím. Nejnovější trendy v oblasti řízení podniku, lidských zdrojů, marketingu je v dnešní době možné získat přes internet, ať už ve formě naučných publikací, článků, videí nebo prostřednictvím online poradenství. Vedoucí MSP se tak rázem mají možnost stát kvalifikovanějšími a nemusí kvůli tomu studovat různé školy, zkrátka si jen najdou to, co potřebují. Poté už je jen na nich, jak s nově nabytými znalostmi naloží a jak je převedou do praxe.

Stejně tak je možné vzdělávat a rozvíjet vlastní pracovníky. V globalizačních hrozbách bylo zmíněno, že otevřený trh umožnil vstup nadnárodních společností a ty vytlačují menší podniky. To se opravdu děje, nicméně MSP nemusí nutně přistoupit na konfrontační hru, na kterou stejně nebudou mít dostatek prostředků. Pragmatičtějším řešením bude spolupráce s takovýmito společnostmi. Například se mohou zapojit do subdodavatelského řetězce, jiné mohou poskytovat konzultační služby. To by jim při ekonomické síle větších společností mělo zajistit dlouhodobější, stabilní spolupráci a



i v tomto typu obchodního vztahu se lze rozvíjet. Počet zakázek se může zvyšovat díky dobrému renomé nebo díky pouhému zvýšení zakázek od větší společnosti.

Globalizace tedy nutně nevede k likvidaci MSP. Je pravdou, že mohou mít v některých oblastech ztížené podmínky, neznamená to však, že by nemohly uspět.

V rámci globalizace také probíhá integrace do větších celků. Hlavním integračním celkem pro Českou republiku je Evropská unie. Stejně tak jako v České republice, tak i v zemích Evropské unie je vysoké procento podílu MSP na celkovém počtu podniků. Proto si i Evropská unie uvědomuje, že je třeba těmto menším podnikům pomáhat v rozvoji. Uvedu vybrané nástroje, kterými Evropská unie pomáhá MSP v přístupu na nové trhy. Hlavním benefitem pro jakýkoliv podnik je společný bezbariérový\* evropský trh. Minimálně díky němu mají MSP přístup na velice široký trh.

Další výhodou jsou bilaterální dohody vyjednané se zeměmi mimo Evropskou unii. Tyto dohody odstraňují celní i beztarifní překážky obchodu, což jsou opatření, která šetří exportérům náklady a výrazně usnadňují přeshraniční obchod. Tato opatření by neměla významný účinek, pokud by o nich MSP nevěděly. Proto EU zřídila „Databázi přístupu na třetí trhy“, což je nástroj, který rozsáhlým způsobem informuje podnikatele o podmínkách vstupu mimo unijní trhy. Svůj úkol v oblasti podpory a informovanosti MSP plní také Ministerstvo průmyslu a obchodu, které podle svých slov *„aktivně komunikuje s podniky a podnikatelskými svazy během sjednávání dohod i v rámci implementace. Pořádá specializované semináře k jednotlivým dohodám (TTIP, CETA, EU-Japonsko) i sektorová setkání (farmaceutický průmysl, automobilový průmysl)“*(zpráva MPO, 2017).

## **2.4 HR Management v MSP**

Tato část se věnuje specifickým managementu v MSP. Zodpovíme otázky, v čem jsou jeho výhody a nevýhody, rozdíly, a na kterých oblastech se vyplatí pracovat, směrem ke konkurenční výhodě. Hlavním rozdílem v MSP, oproti větším podnikům, je nižší počet zaměstnanců a činností, které je potřeba vést a koordinovat. Dalším faktorem je, ve většině případů, nižší rozpočet, který by umožnil najímání specialistů na každou oblast v takovém podniku. Platí tedy, že organizační struktura je užší. V menších podnicích jsou struktury a vazby řízení jednodušší, přehlednější, častokrát se většina zaměstnanců zná osobně. Obvykle v takovém podniku není, v oblasti vedení, vysoká míra dělby moci, rozhodující činnosti tak má na starosti přímo majitel, případně jemu přímo podřízení manažeři (Koubek, 2011, str. 27).

Menší počet zaměstnanců však neznamená, že by bylo méně problémů. Naopak, menší podniky mají vysokou míru zodpovědnosti, chtějí-li úspěšně působit na trhu. V tomto ohledu je výběr a stabilita zaměstnanců jedním z klíčových činitelů. V čem se neliší žádný MSP od větších konkurentů, je nutnost určit si cíle krátkodobé i dlouhodobé, aby bylo nastaveno měřítko. Vhodné je také stanovit misi a vizi, zkrátka

vědět, co a proč děláme. Všechny ostatní podnikové činnosti jsou však odlišné, a to s ohledem na nutnost dělat věci efektivně. Jistě, námitka může být, že každý podnik musí fungovat efektivně. U MSP to však platí dvojnásob, protože nižší ekonomická síla neumožňuje tak velký prostor pro chyby. Pro všechny podnikové činnosti tedy platí, že by měly být vykonávány co nejjednodušeji, za co nejnižších nákladů, neustále zlepšovány a přitom, aby nenarušovaly plnění cílů.

Ve zbytku teoretické části této práce se budu věnovat pouze oblasti řízení lidských zdrojů, která, jak již bylo zmíněno, tvoří v MSP klíčovou oblast pro stabilitu podniku.

### **2.4.1 Výběr pracovníků**

Hlavní otázkou, kterou se zabývá podnik nejen při startu podnikání, ale kdykoliv v jeho průběhu je, kde, jaké a v jakém počtu získá zaměstnance pro zabezpečení činností. Specifikum MSP je v tomto ohledu právě v omezenosti zdrojů, a to jak finančních, tak informačních. Důležité je si nejdříve určit, jaký charakter mají zakázky v našem podniku – zda jsou dlouhodobé, opakující se a se stejnou náplní práce, anebo jsou nárazové s vyšší specializací. Podle tohoto můžeme určit požadavek na počet a kvalitu pracovníků, které přijmeme jako zaměstnance nebo jako brigádníky. Všeobecně u MSP ale platí, že čím více má jeden pracovník schopností a dovedností, tím lépe pro podnik. MSP si tak přednostně vybírají tzv. univerzální pracovníky, kteří zvládají širší počet činností a jsou flexibilnější (Koubek, 2011, str. 29).

Dalším problémem je, obzvláště v dnešní době nedostatku volných pracovních sil, kde takového pracovníka získat. Vzhledem k výše uvedenému předpokládejme, že vnitřní kapacita je vyčerpána, už není nikdo, kdo by v rámci přesčasů nebo rozšíření pracovních kompetencí mohl zastávat více rolí. Je tedy třeba sehnat pomocnou sílu. V tomto případě je dobrou formou inzerát, ale ve vhodně zvoleném médiu (například sociální sítě se v poslední době jeví jako velmi efektivní médium). Další vhodnou formou je získávání pracovníků skrz požadavek na úřadu práce. Třetí možností je cesta nejkratší čekací doby, tedy požádání pracovní agentury o přidělení či nalezení vhodného kandidáta. Jedná se na jednu stranu o rychlé řešení, na druhé straně však o nákladné opatření s nejistým výsledkem. Forma hledání tedy vždy záleží na konkrétní situaci, požadavcích na kvalitu a časovou tíseň. Čtvrtou možností je inzerce přes vlastní zaměstnance, kteří jsou motivováni k přivedení svého známého, načež jim je poskytnut bonus, v případě úspěšné adaptace nového zaměstnance se přidává další bonus oběma. To ale vyžaduje dlouhodobější pozitivní firemní kulturu v mnoha ohledech, což v konečném důsledku může snížit náklady na motivaci a přijímání dalších pracovníků.

### **2.4.2 Adaptace pracovníka**

Takto vybrané pracovníky je nutné seznámit s chodem podniku, s předpisy bezpečnosti, s pracovní činností, kterou budou vykonávat a zejména také s firemní

kulturou a vztahy na pracovišti. Zvláště u menších podniků je faktor vzájemné známosti a soudržnosti kolektivu velice důležitý. Jak uvádí Koubek (2011, str. 30) jakákoliv chyba při výběru má pro menší podniky daleko horší dopady, než pro podniky větší. Výběr nového zaměstnance může bezprostředněji a rychleji ovlivnit jak vztahy na pracovišti, tak plnění cílů a pracovní morálku, a to jak pozitivně, tak negativně. Proto je nutné už při výběru myslet na stávající kolektiv, jeho zvyklosti a profil. Otázkou ale je, nakolik si to podnik může dovolit, vzhledem k časové tísní a omezeným zdrojům na straně poptávky i nabídky na trhu práce. Nových pracovníků je třeba si vážit a být si vědom nákladů spojených s jejich špatnou adaptací, proto je nezbytné se novým pracovníkům, v rámci možností, i po přijetí věnovat.

### **2.4.3 Hodnocení a motivace pracovníků**

Užší vazby na pracovišti, plynoucí z nižšího počtu pracovníků, jsou pro kontrolu, hodnocení a motivaci v některých ohledech výhodou a v jiných ohledech mohou být zdrojem problémů. Sledování pracovního výkonu, kontrola kvality i pracovního nasazení nemusí být nijak složité. Často to provádí přímo hodnotitel, často zná osobnost pracovníka a příčiny výjimečného výkonu, zkrátka vše lze sledovat s daleko osobnějším a bezprostřednějším přístupem, než ve větších podnicích. Snazší je i hodnocení, a to jak průběžné tak konečné (př. měsíční mzda). Průběžná motivace je také jednodušší, zejména s ohledem na znalost konkrétních osobních potřeb, které by vždy měly být určujícím faktorem pro poskytování zpětné vazby nebo nabídku benefitů.

Pokud je tedy monitoring pracovního výkonu i motivace a odměňování jednodušší, co je problémem? Je to zejména skutečnost, že jsou vztahy na pracovišti v MSP daleko osobnější, občas i rodinné. Proto je třeba poznatky převádět do konkrétních forem hodnocení s velkým citem. Nejvhodnější formou je průběžná komunikace a řízení pracovního výkonu. Další dopad může mít forma hodnocení jednoho pracovníka na ostatní pracovníky, proto je třeba, aby hodnocení bylo co nejtransparentnější a spravedlivé.

Nejen mezilidské vztahy mohou komplikovat formu a intenzitu hodnocení. Je to také vědomí, že v MSP je každý pracovník důležitý a je tedy velmi nevhodné, abychom své pracovníky ztráceli. Vždy je dobré zvážit přínosy a zápory, s ohledem na souvislosti a jejich citlivější dopad (Koubek, 2011, str. 30). Častokrát se také lze setkat s tím, že v podnicích, kde je více zaměstnanců, ale patří stále mezi MSP, je odměňování vyřešeno všem stejně. S tím nelze nesouhlasit, finance jsou omezené, tak není velký prostor pro rozmanitost. Nicméně je vhodné alespoň udělat průzkum toho, co naši pracovníci rádi dělají ve volném čase. Právě detailnější znalost osobnosti našeho pracovníka může vést k efektivnější nabídce benefitů, což může být jeden zdroj konkurenční výhody a stabilizace pracovníka v našem podniku. Jako příklad lze uvést rozličné zájmy, například fitness, cestování, kultura. Zde není potřeba finančně

nákladných poukazů, ale čas od času přispět svému zaměstnanci na jeho koníčky, což patrně zvýší jeho spokojenost a integraci s podnikem.

Motivační pomůcky mohou být i méně nákladné, například pružná pracovní doba, práce z domova nebo týden dovolené navíc (Businessinfo.cz, 2010). Důležité však je brát ohled na ostatní pracovníky a tento individuální systém mít rozumně vyvážený.

V krátkosti lze tedy říct, že MSP musí hledat takové formy motivace, které nejsou příliš nákladné a jsou účinné. V této souvislosti Švandová (2011, str. 93) uvádí, že nejdůležitější formou hodnocení je zpětná vazba.

#### **2.4.4 Řízení lidí**

Řízení lidí je v MSP díky nižšímu počtu pracovníků poněkud jednodušší, s vyšším důrazem na spolupráci, důvěru, respekt a vzájemné vztahy. Následující citace přesně vystihuje charakter MSP a potřebnému stylu vedení lidí, který autor přirovnává k prostředí spořádané rodiny. „*V menších firmách je tedy nezbytné používat poněkud specifický styl řízení lidí, spočívající spíše ve vedení lidí, v participaci pracovníků na rozhodování, v intenzivní komunikaci mezi majitelem či vedením a pracovníky, v oboustranně otevřeném toku informací*“ (Koubek, 2011, str. 24).

#### **2.4.5 Vzdělávání a rozvoj pracovníků**

S ohledem na neustále se měnící situaci na trhu a nutnost úspory nákladů, je úspěšnost MSP také podmíněna schopností adaptovat se na nové podmínky na trhu. Důvody mohou být různé – nedostatek pracovních sil, nové zakázky, nutnost inovací apod. Z těchto důvodů je třeba pamatovat i na zvyšování vlastních schopností, tedy rozvoje zaměstnanců.

Má-li být podnik konkurenceschopný, musí na rozvoj a potenciál vlastních zaměstnanců dávat značný důraz. To jednak s ohledem na spokojenost a rozvoj zaměstnanců, jako součásti jejich motivace k sounáležitosti, a jednak jako zajištění pružnosti vůči novým změnám. Pokud chce podnik šetřit náklady a nemůže si dovolit drahou mechanizaci, je nutné dělat činnosti efektivněji, k tomu slouží právě rozvoj a vzdělání zaměstnanců. K tomuto účelu se konají různá školení či přednášky, případně kurzy.

Stejně tak se podnik může rozvíjet zevnitř, pokud nastaví správně proces učící se organizace, kde má každý možnost přidat své zlepšující návrhy vedení, které o těch relevantních bude uvažovat a případně je implementuje do svých procesů. I zde lze využít předností menšího podniku, kde je tok informací rychlejší a jejich zavádění snazší, takže je předpoklad pro rychlý rozvoj nejen zaměstnanců, ale také celého podniku. Samozřejmě záleží na tom, v jakém oboru podnik působí. Jiné potřeby vzdělávání bude mít menší podnik zabývající se uměleckou truhlářinou a jiné podnik specializující se na daňové poradenství.

V rámci rozvoje a vzdělanosti lze také zmínit, že ony nové myšlenky nemusí podniky hledat v externích zdrojích. Perspektivní cestou se v tomto směru jeví přijímání zaměstnanců s čerstvými znalostmi z vysokých škol nebo odborných učilišť (opět podle oboru). Takto kvalifikovaný zaměstnanec by mohl být důležitým zdrojem nových informací, postupů a dovedností, které lze přenést na celý podnik. Čerstvě vystudovaní jedinci mají častokrát problém prosadit se ihned do větších firem, díky nedostatečné praxi. Proto je tu příležitost pro MSP k zaměstnání a rozvoji mladých, perspektivních zaměstnanců, kteří přinesou do podniku tzv. „čerstvý vítr“.

### **2.4.6 Souhrn**

MSP mají své specifické vlastnosti. Celkové vztahy v nich jsou osobnější, většinou se hodně zaměstnanců zná nejen podle jména, ale i podle životních příběhů. Zaměstnanci mezi sebou navazují osobnější kontakty, daleko lépe znají souvislosti toho, co se děje v podniku, více si všímají. Proto, i s ohledem na konkurenci na trhu, není jednoduché pro vedoucího dělat správná rozhodnutí. Každý přešlap, jednotlivé špatné rozhodnutí dopadají na celkový kolektiv s vyšší intenzitou. Na druhou stranu, vedoucí, který zvládne vytvořit správnou pracovní kulturu, kde jsou pozitivní vztahy, kde lidé rádi pracují, může těžit z nesporných výhod, které MSP ze své podstaty nabízí. I proto MSP drží vysoké procento zaměstnaných na trhu, protože jsou lidé, kterým vyhovuje práce v tomto typu podniků.

Vidíme, že ani s celosvětovou změnou, která přeje především nadnárodním korporacím, se MSP nevytrácejí. Vždy si dokážou najít své místo a tlakům konkurence odolávat. V tomto směru, by role státu měla být (a také je) směrem k informovanosti MSP o možnostech, které jim globalizace nabízí. Jsou to právě dotace, otevřený pracovní trh, otevřený trh se zbožím, trh s informacemi a možnosti spolupráce, které je nutno vidět jako velkou příležitost k rozvoji těchto podniků.

Jak velké je povědomí o možnostech, které globalizace přináší, jak moc těchto možností reálný podnik využívá a je pro něj komplexnější prostředí reálnou přítěží nebo příležitostí k rozvoji? Jak se v praxi globalizační trendy projevují na jednom podniku, který spadá do kategorie MSP? Na to vše se pokusím najít odpovědi v praktické části, která začíná v další kapitole.

## **3. Praktická část**

### **3.1 Cíle praktické části**

Hlavním cílem praktické části bude odpověď na otázku, zda se jednomu menšímu podniku v globalizovaném prostředí daří prosperovat. Zda je pro něj takové prostředí přítěží nebo příležitostí. Konkrétně pojmenujeme jednotlivé faktory, které povedou k odpovědi na hlavní otázku. Zajímat nás bude také to, co takové prostředí přináší pracovníkům tohoto podniku.

Vedlejším cílem bude popis personálních činností uvnitř podniku. Bude nás zajímat, jakým způsobem se podnik stará o své zaměstnance a jakým způsobem personální činnosti provádí. Zda umí efektivně skloubit omezení MSP a požadavky pracovníků. K tomu využijeme srovnání dvou pohledů – vedoucího pracovníka z podniku a jeho pracovníků. Tento cíl stanoví odchylky mezi uvedenou teorií a praxí v daném podniku.

Účelem této práce bude také průzkum názorů mezi pracovníky podniku, který nám poskytne další informace a odpoví na otázku, zda jsou ve výkonu HR managementu tohoto podniku slabé místa. Pokud se tyto slabé místa objeví, pokusíme se na ně zareagovat a přinést doporučení, které by je měla odstranit.

### **3.2 Výzkumné otázky**

V následujících řádcích tedy budeme hledat odpověď na několik otázek. Ty souvisejí s jedním konkrétním podnikem, jeho vnějším okolím a vnitřním prostředím. Nejprve nás bude zajímat, jak tento menší podnik funguje v rámci globalizovaného prostředí. Zda se mu v dlouhodobějším horizontu daří či nikoliv. V souvislosti s uvedenou teorií o globalizaci si uvedeme, zda tento podnik spíše omezují hrozby či posilují příležitosti. Následovat bude jejich konkrétní pojmenování. Hned poté bude předmětem zájmu fungování vnitřního prostředí podniku, konkrétně jeho HR managementu. Primární zájem se bude týkat vnitřního uspořádání, tedy organizační struktury. Zjistíme, zda je struktura jednoduchá a účelná, nebo zbytečně rozšířená. Dále také rozebereme jednotlivé procesy HR, tedy plánování, přijímání, adaptaci, motivaci, odměňování, rozvoj a vedení lidí. Bude nás zajímat, jakým způsobem tyto procesy probíhají, zda jsou v souladu s uvedenou teorií a jestli jsou efektivní.

### **3.3 Metodologie**

Nejprve představím sledovaný podnik. Uvedu, v jaké oblasti průmyslu se pohybuje, jaká je náplň jeho práce, které zdroje ke své činnosti používá, jak je řízen, jaká je vnitřní hierarchie. Dále také uvedu, jak dlouho se pohybuje na globalizovaném trhu a jakou zaznamenal úspěšnost. K zmapování vnitřní situace mi poslouží následující zdroje: pro postavení podniku na trhu a jeho působení v rámci globalizovaného

prostředí využiji informací z polostrukturovaného rozhovoru s jedním z vedoucích tohoto podniku.

Pro zhodnocení některých získaných informací využiji vlastních zkušeností z brigád v tomto podniku (celkově 2 roky) a názorů kolegů pracovníků, kteří v této firmě působí a někteří z nich pocházejí ze zahraničí, což mi umožní zkoumat praktické globalizační trendy do širších souvislostí.

Tento výzkum poslouží pro porovnání teorie a skutečnosti, nicméně je třeba si uvědomit, že jeden menší podnik není vypovídajícím vzorkem pro celou skupinu. Proto se druhá polovina praktické části bude zabývat širším prostředím. Půjde tak o zobrazení méně či více problematických důsledků globalizace, ve kterých takto malý podnik může pracovat. Na základě zjištěného doporučím podniku rady, které by mu měly pomoci k vyšší spokojenosti svých pracovníků a k vyšší konkurenceschopnosti v rámci globalizovaného prostředí.

### **3.4 Představení podniku**

Hned na úvod musím uvést, že zástupce vedení podniku nesouhlasil se zveřejněním názvu podniku. Následně jsme se dohodli, že v dalších částech této práce budu uvádět jen zkratku TN.

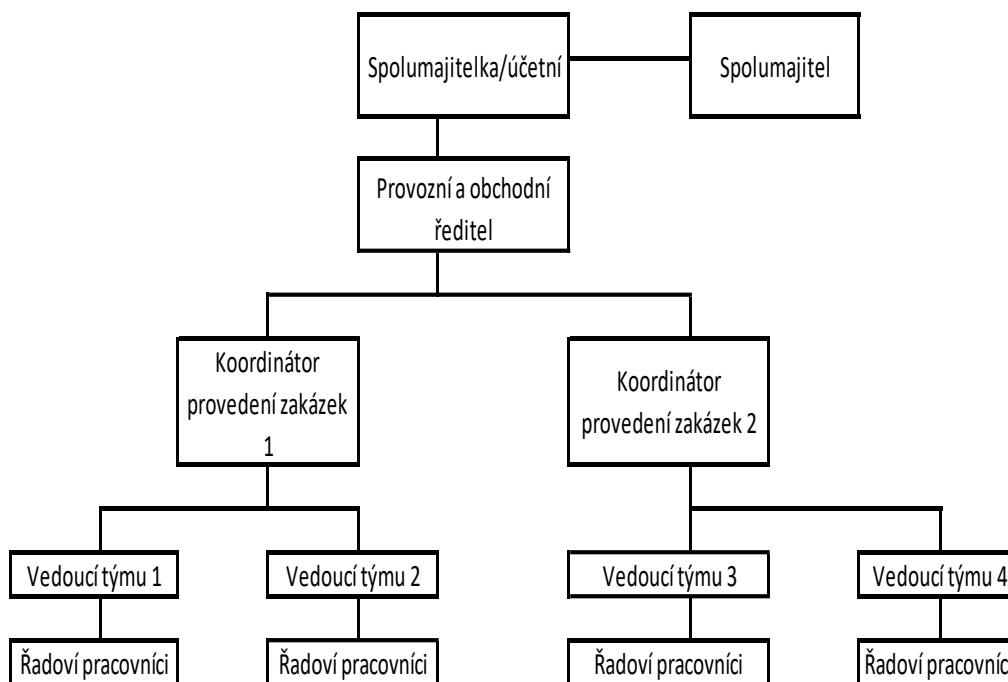
Vzhledem k tématu je jasné, že mnou vybraný podnik TN se řadí do kategorie MSP. Pro připomenutí tedy uvedu, že se jedná o podniky, které zaměstnávají maximálně 249 pracovníků, nemají obrat vyšší než 50 milionů Euro nebo součet bilanční sumy vyšší, než 43 milionů Euro. (viz kapitola 2.1). Konkrétně podnik TN je těsně za hranicí malého podniku, s celkovým počtem 62 zaměstnanců a tržbami těsně přesahujícími 2 miliony Euro. Bilanční suma aktiv není tak vysoká, vzhledem k tomu, že podnik poskytuje především služby a kromě pár služebních aut, kancelářského vybavení a peněz na bankovním účtu nevlastní nic významného.

Podnik TN působí v oblasti automobilového průmyslu, kde nabízí a zajišťuje pomocné, zejména kontrolní práce ve výrobním procesu větších podniků. Mezi tyto podniky patří subdodavatelé velkých automobilových značek. Na trhu je samostatně od roku 2012, předtím jeho zakladatelka působila v jiné firmě, která podnikala ve stejné oblasti. Za období pěti let samostatné existence firmy TN se podařilo proniknout do několika zajímavých podniků, se kterými byla navázána úspěšná spolupráce. Podle slov zástupce vedení podniku se kromě prvního roku vždy podařilo dostat podnik do zisku a vybudovat stabilní partnerství s hostitelskými podniky, kde podnik TN působí kontinuálně několik let. Důkazem stabilního a solidního obchodního vztahu je přebírání zakázek od jiných firem, které ve stejných hostitelských podnicích selhaly. Podnik TN poskytuje své služby pouze na území České republiky, jeho obchodní aktivity však ovlivňuje globální prostředí. Konkrétní ukázkou, na základě odpovědi zástupce vedení, si uvedeme v kapitole konkrétních dopadů globalizace na podnik TN.

Zástupce vedení podniku TN také hovoří o tom, že budoucnost vypadá slibně a v oblasti personální i finanční vidí růstový potenciál. Bylo uvedeno, že podnik TN není personálně nijak rozsáhlý. Na otázku, za jakých podmínek a za jakým účelem byl podnik TN vytvořen, se mi dostalo odpovědi, že zakladatelka toužila po samostatném podniku, který bude víceméně řídit ona a bude moct dělat věci lepším způsobem, podle svého uvážení. To vše na základě nespokojenosti z angažmá v přechodném podniku. O tom, že to bylo rozhodnutí správné, svědčí pozitivní finanční ukazatele a stabilní obchodní vztahy.

### 3.4.1 Organizační struktura

Vnitřní struktura firmy TN se vyznačuje hlavně vertikální délkou, spíše než horizontální šířkou. Užší struktura podniku je charakteristická pro většinu MSP, které si nemohou dovolit zaměstnávat odborníky pro každou oblast podnikání, jak bylo zmíněno v kapitole 2.3 o hrozbách pro MSP. Je to případ i firmy TN, která se snaží zvládat co nejvíce kompetencí ve vedení za použití co nejnižších personálních nákladů. V praxi to znamená úzkou strukturu od vedení až po úroveň vedoucích týmů. Pro názornou ukázkou jsem organizační strukturu zobrazil obrázkem 8.



Obrázek 8: Organizační struktura podniku TN

Zdroj: vlastní tvorba dle rozhovoru s koordinátorem provedení zakázek

Na ní je třeba si všimnout několika pozic, které v praxi spojují několik kompetencí, které by jinak mohlo vykonávat několik zaměstnanců. Sama zakladatelka (spolumajitelka) v podniku působí zároveň jako účetní a mzdová účetní. Sběr podkladů ze všech pracovišť pro mzdové účetnictví má na starost provozní ředitel. Ten samý člověk má na starost oblast najímání a přidělování pracovníků. Zároveň se



v podniku stará o uzavírání smluv na nové zakázky. Detailnější náhled do fungování podniku zevnitř a rozdělení kompetencí si představíme ještě v dalších kapitolách. V těch bude největší pozornost věnována oblasti lidských zdrojů.

Z obrázku 8 je také patrné, že v rámci své činnosti podnik používá oddělené pracovní týmy, které se zaměřují na realizaci zakázek v jednotlivých podnicích. Tyto týmy se nacházejí v různých podnicích, které působí v oblasti automotive. Společným znakem je to, že většina týmů působí v rámci Středočeského kraje.

Jednotlivé týmy jsou organizovány jednoduchým stylem. Vedoucí týmu (vždy dva lidé, s ohledem na směnný provoz) mají na starost pracovní skupinu několika pracovníků, kterým rozdělí na pracovištích práci dle aktuální potřeby. Kromě rozdělení práce mají na starost také administraci docházky, vykonané práce, požadavků pracovníků a operativní interakci s liniovými manažery hostitelských podniků, kteří dávají instrukce o tom, co je třeba vykonat přednostně. Hlavní náplní práce jednotlivých pracovníků pak je zejména kontrola výrobků a jejich případná úprava, oprava či vyřazení. Jednotky jsou různě velké, podle rozsahu spolupráce s hostitelským podnikem. Některé čítají 8-10 pracovníků na směnu, v jiných je 15-20 pracovníků na směnu. Detailní pohled do HR bude uveden v následujících kapitolách.

### **3.4.2 Řízení lidských zdrojů v podniku TN**

Tato kapitola poskytne detailní vhled do řízení lidských zdrojů a zvyklostí v personální práci podniku TN. Bude sloužit jako srovnání s teoretickou částí, kde byly vypsány mechanismy fungování HR managementu v MSP. Teoretická část byla také hodně věnována globalizaci a jejím dopadům do oblasti HR pro MSP. Tyto dopady, na konkrétní podnik TN, budou popsány v další kapitole. V této části jsem použil výstupy z rozhovoru se zástupcem vedení a vlastní poznatky, jakožto pracovníka této firmy. Díky své vlastní zkušenosti budu moct svůj pohled z podnikové praxe a odpovědi zástupce vedení porovnat. K tomu ještě v samostatné kapitole přidám pohled ostatních zaměstnanců, jejichž názory byly získány dotazníkovým průzkumem.

#### **PLÁNOVÁNÍ A VÝBĚR**

Prvním úsekem podniku, který si rozebereme, bude oblast plánování a výběru pracovníků. Jak dobře známo, řízení lidských zdrojů je mj. specifické tím, že zahrnuje plánování potřeby pracovníků a do něho zohledňuje stávající i budoucí vývoj na trhu práce. Dále sleduje nejnovější trendy a snaží se přizpůsobit trhu, ideálně najít způsob, jak prostřednictvím svých pracovníků dosáhnout konkurenční výhody. Dalším specifickým moderního řízení lidských zdrojů je také přizpůsobení personálních cílů těm celopodnikovým, a to v zájmu vyšší efektivity. Dále také víme, že zejména v MSP je výběr pracovníků klíčovou oblastí, jelikož špatný výběr přináší další náklady, ať už při zaučování a integraci pracovníka, nebo při jeho odchodu. Podle teorie je žádoucí věnovat výběru pracovníků velkou pozornost. Důvodem je potřebná stabilita a sounáležitost celého personálu. Pojdme se tedy podívat, jak vypadá praxe při plánování a výběru pracovníků v konkrétním menším podniku TN.

Hned na úvod mě zajímalo, jakým způsobem a jestli vůbec v podniku TN probíhá plánování potřeby a kvality pracovníků, případně v jakých intervalech se uskutečňuje. Plánování potřeby pracovníků je uskutečňováno před každou novou zakázkou, která je dojednána. Podle popisu a rozsahu pracovních úkolů se vypočítá potřebná kvantita pracovníků. Na doplňující otázku, jestli je plánována a stanovena i požadovaná kvalita pracovníků, jsem dostal zajímavou odpověď. Podle slov zástupce vedení všichni vědí, jaký je ideální profil nového pracovníka. Zejména by měl být spolehlivý, manuálně zručný, zodpovědný, stabilní a samostatný. Takové lidi se podnik TN snaží vybírat. Jak se to daří v praxi, si ukážeme v následujícím odstavci o výběru pracovníků.

Nejprve jsem se ale ptal z obecnějšího hlediska, kdy mě zajímalo, jaké má zástupce podniku TN povědomí o důležitosti výběru pracovníků do MSP. Pro připomenutí uvádím, že v kapitole 2.4.1 jsme se dozvěděli, že výběr pracovníků je jedním z nejdůležitějších prvků pro zajištění efektivity a stability v MSP. Odpověď zástupce podniku TN byla taková, že si je vědom důležitosti výběru kvalitních pracovníků, a také se snaží vybírat ty, kteří odpovídají výše zmíněnému kvalitativnímu profilu. Zároveň ale přiznává, že se to nedaří vždy dodržet. Vzhledem k náhlým potřebám podniku na novou pracovní sílu se musejí vydat nejistou, ale rychlejší cestou získání zahraničních pracovníků skrze pracovní agenturu. Tato cesta je pro podnik TN výhodná také vzhledem k nižším celkovým mzdovým nákladům takového pracovníka.

Dalším faktorem je prý momentální situace na trhu práce, kde se jen těžko hledá ideální pracovník, resp. by jeho hledání nebylo časové ani finančně výhodné. V této souvislosti mě ještě zajímalo, zda je pro potřeby podniku TN na trhu práce nějaká skupina pracovníků, jehož zástupce by podnik nepřijal. To z důvodu, že momentálním trendem v zaměstnávání lidí je zapojování lidí z rizikových skupin do pracovního procesu. Odpověď byla taková, že taková skupina pro podnik neexistuje, ani v daných podmínkách být nemůže. Jediný, kdo by nebyl přijat, je člověk, který by evidentně nesplňoval požadavky na určitou fyzickou sílu a dobrý zrak.

Za dobu mého působení (celkem 2 roky během 4 let) jsem vyzoroval, že v začátcích podniku pracovali převážně občané české národnosti, kteří byli spolehliví, šikovní, své úkoly plnili vcelku svědomitě. Věkový profil byl rozmanitý – od studentů po zkušené pracovníky. Většinou to byli známí manžela zakladatelky, který ve vedení podniku TN také působí jako provozní ředitel. Tato stabilní skupina byla doplněna několika externími pracovníky z pracovní agentury, kteří sloužili jako flexibilní pracovní síla na zvládnutí zakázek. Postupem času se poměr interních a externích pracovníků změnil opačným směrem. Také se zvýšil počet zakázek, ale i počet reklamací na špatně provedenou práci (nedůsledná kontrola nebo špatná oprava). Vyšší chybovost se projevila u externích pracovníků.

Z mého pohledu se v podniku TN důraz na kvalitu změnil v důraz na kvantitu a s přibývajícím zakázkami se přestalo primárně hledět na kvalitní výběr. Na to, jestli to tak opravdu je i z pohledu vedení, jsem se také zeptal. Odpověď byla souhlasná, momentální okolnosti ne vždy dovolují a dávají prostor k opravdu preciznímu a kvalitnímu výběru takových pracovníků, kteří by splňovali požadované kritéria. Aktuálně je na trhu práce málo pracovníků. V konkurenčním prostředí celého automobilového průmyslu je tento nedostatek ještě výraznější. Pro přilákání kvalitních pracovníků je třeba vyšší mzdové ohodnocení, na které však podnik TN, podle slov zástupce vedení, nemá dostatek prostředků. Zde se potvrzuje teorie, že většina MSP má konkurenční nevýhodu ve finanční oblasti, kde nemůže konkurovat větším podnikům. Jak vidno, je to také případ podniku TN.

## ADAPTACE

Dalším krokem po přijetí pracovníka je jeho adaptace. Jak již bylo zmíněno, firma TN působí externě ve větších podnicích, kam posílá týmy svých pracovníků. Z tohoto pohledu se potřebný adaptační proces zužuje o důkladnější představení vnitřního prostředí podniku, protože firma TN působí decentralizovaně. Ostatní důležité součásti adaptačního procesu, jako je představení nejbližších spolupracovníků, pracovního místa a prostředí, úkolů, požadovaného chování a také průběžné kontroly však neodpadávají. S ohledem na předchozí odstavce, kde bylo uvedeno, že výběr není prováděn tak kvalitně, je právě adaptační proces (spolu s rozvojem) důležitou součástí, kterou lze využít ke korekci nedokonalostí způsobených při výběru.

I v tomto směru mě zajímalo nejprve obecné povědomí podniku TN o prospěšnosti procesu adaptace u nového pracovníka. Další otázka směřovala na to, jakým způsobem by podle zástupce vedení měla taková adaptace probíhat a jak v podniku TN probíhá. Zástupce si myslí, že proces adaptace slouží k tomu, aby pracovník poznal, co má dělat, co se od něj očekává, jaké jsou normy a aby si v nové práci co nejdříve zvykl. Při rozhovoru jsem si všiml, že nezmínil seznámení se spolupracovníky. To je podle teorie důležité, jelikož mezilidské vztahy mají v MSP větší roli, než ve větších podnicích. Proces adaptace si dle svých slov představuje tak, že vedoucí směny nebo nadřízený vezme nového pracovníka na obchůzku podniku, dále mu ukáže všechna (nebo alespoň nejbližší) pracoviště, seznámí dělníka s jeho rolí, řekne mu, co a jak má dělat a kam se případně obrátit. Ani v této odpovědi zástupce nezmínil podstatněji poznávání okolních spolupracovníků. Dále pak také chyběla zmínka o zaškolení v bezpečnosti práce na daném pracovišti. To mohu potvrdit z praxe, kdy mi na začátku byly sděleny jen základní informace o tom, co nedělat, a předložen papír k podepsání, dle kterého jsem byl s předpisy bezpečnosti práce seznámen. Širší seznámení probíhalo až v průběhu práce, kdy mi byly sdělovány další detaily a tipy k vyšší bezpečnosti. Něco jsem se také dozvěděl sám, při pohledu na ostatní, nebo při vlastní zkušenosti s drobným poraněním.

Zde jsem zjistil, že vedoucí menších podniků mohou zanedbávat širší okruhy adaptačního procesu. Kromě pochybení v oblasti zaškolení do BOZP, jim také mohou

unikat procesy a činnosti, které nejsou povinné, ale mohou zvýšit spokojenost zaměstnance nebo snížit náklady, například v souvislosti s reklamacemi. Prvním z těchto zbytečných nedostatků je několikadenní průběžná kontrola správnosti provádění činnosti nového pracovníka. Tu může provádět vedoucí týmu nebo nejbližší spolupracovník. Vedoucí bude mít pocit jistoty z dobře provedené práce a nový pracovník bude cítit zodpovědnost. Ze svých zkušeností v podniku TN vím, že tato část adaptačního procesu je zanedbávána nejen v něm, ale i v hostitelském podniku. Častokrát bývá stěžujícím faktorem jazyková bariéra, ta by však neměla být překážkou při cestě za kvalitně odvedenou prací.

Další důležitou částí adaptace, která je z mého pohledu zanedbávána, je prvotní seznámení se všemi spolupracovníky. Tuto činnost lze omezit v početně větších podnicích, ale v podniku TN, který má v každém hostitelském podniku kolem 20 pracovníků, se jedná o činnost proveditelnou. V literatuře se uvádí, že bližší seznámení s ostatními posílí prvotní integritu do týmu, překoná úvodní bariéry a umožní snazší spolupráci s ostatními spolupracovníky.

Za proces adaptace je v podniku TN zodpovědný vždy vedoucí týmu, který má na starost operativní záležitosti týkající se personálních činností. Kromě administrativních činností má na starost také každodenní záležitosti, týkající se vedení a řízení pracovníků přímo na pracovišti. Osoba vedoucího týmu by tak měla mít dostatečné kompetence. Pro shrnutí mohu z osobní zkušenosti uvést, že na adaptační proces není v podniku TN kladen takový důraz a je spíše formalitou.

### HODNOCENÍ, MOTIVACE, ODMĚŇOVÁNÍ

V této části rozhovoru mě zajímalo, jak efektivně podnik TN hodnotí a motivuje své pracovníky nejen pomocí odměn. Zajímalo mě také, jestli zná dobře potřeby svých pracovníků a má představu, co jim nabídnout tak, aby byli i více spokojeni. Také mě zajímalo, jaký je poměr mezi důrazem na peněžní a nepeněžní složky motivace a odměňování. I zde mohu uplatnit svou dlouhodobou zkušenost, jelikož jsem v podniku TN pracoval a komunikoval s různými pracovníky, mohu si udělat obrázek o tom, jaké jsou jejich potřeby, co je (de)motivuje více nebo méně. Dokážu tak lépe porovnat, jak moc se od sebe odlišují představy vedení a pracovníků.

Nejdříve mě však zajímalo, jestli si vedení dokáže představit přednosti a rizika odměňování v menším podniku. Na tuto otázku jsem nedostal konkrétnější odpověď. Pouze konstatování, že se snaží odměňovat své pracovníky tak, aby byli co nejvíce spokojeni. Další, praktičtější otázka směřovala na rozdělení kompetencí v hodnocení a odměňování v podniku TN. Slovní hodnocení a zpětnou vazbu má na starost vedoucí týmu, v případech dlouhodobějšího nebo výjimečného pochybení následuje rozhovor pracovníka se zástupcem vedení. Slovní hodnocení je v podniku TN prováděno ve většině případů pouze při těch situacích, kdy je k hodnocení důvod. Zpravidla se jedná o situace, kdy je práce prováděna hůře, než by měla být. Pozitivní

hodnocení je prováděno ještě výjimečněji, při významnějším počínu. Například při nálezů vady na díle, která není uvedena v seznamu vad, ale její nenalezení by znamenalo reklamaci. Zkrátka pokud pracovník projeví vlastní zájem na práci nebo přijde se zlepšovacím návrhem, jak upravit pracoviště nebo pracovní postup. V těchto případech je daný pracovník pochválen, hmotná odměna jako pozitivní posílení se však nedává.

Základní mzda je vyměřována hodinovým tarifem. Jedná se tedy o evidenci docházky a počtu odpracovaných hodin. Při reklamacích je pak na vedoucím týmu, aby se pokusil zjistit, kdo z pracovníků je za ni zodpovědný. Zpracování a vyhodnocení dat je už prací účetní (zároveň i majitelky). Hlavním faktorem pro bonusy k výplatě je počet odpracovaných hodin, od kterých se odvíjí osobní ohodnocení a prémie. Takže kromě občasného slovního a pravidelného peněžního ohodnocení se jiné hodnotící činnosti nevyskytují.

Jakým způsobem v podniku TN probíhá motivace? To byla další z otázek na zástupce vedení. Z pohledu vedení je každý pracovník motivován tím, že chce mít za měsíc co nejvyšší mzdu. To znamená, že do práce chodí pravidelně, občas dělá přesčas a dělá kvalitně, jelikož mu v případě reklamace hrozí srážky ze mzdy. Dalšími motivátory jsou: fixní prémiový tarif, osobní ohodnocení dle počtu odpracovaných hodin, vyšší než minimální příplatky za práci o víkendu a v noci. Dá se říct, že všechny finanční motivační složky se odvíjí od počtu odpracovaných hodin, žádná z nich se netýká kvalitativních faktorů ze strany pracovníka.

Nepeněžní motivace vychází z daných podmínek. Objektivně je to práce v dobrém kolektivu, s dobrým vedoucím týmu, v pracovním prostředí s dobrými pracovními podmínkami, slušným ohodnocením a pro většinu pracovníků v blízkosti vlastního bydliště, s možností přizpůsobení pracovní doby v případě potřeby.

V teoretické části (kap. 2.4.3) jsme hovořili o důležitosti a možnosti lépe rozeznat potřeby vlastních pracovníků v MSP. Vedoucí mají v užším kolektivu možnost rozpoznat potřeby a zájmy jednotlivých pracovníků a podle toho přizpůsobit nabídky benefitů. Jedná se o novou metodu posilování integrace vlastních pracovníků, proto mě zajímalo, jestli by podobný systém mohl přinést užitek i v podniku TN. Podle odpovědi zástupce vedení by to dopad teoreticky mít mohlo, problém je v tom, že by o tyto rozdílné benefity nejspíš v podniku TN nebyl výrazný zájem, protože drtivá většina pracovníků v tomto podniku klade nejvyšší důraz na výši své mzdy. Je pro ně přínosnější dostat o pár stovek více v penězích, než „nějaký“ poukaz. Jediným benefitem tak zůstávají klasické stravenky. Pro vedoucí týmu pak navíc služební auto a služební telefon.

Na jednu stranu můžeme tvrdit, že by se nabídka benefitů mohla zvýšit, na druhou stranu však musíme uznat, že byl splněn předpoklad pro efektivní motivaci, a tím je

poznání potřeb vlastních pracovníků. Názorným příkladem toho, že peníze jsou v tomto podniku hlavní hnací silou většiny pracovníků, může být událost z minulosti, kdy se v důsledku velkého množství práce vyhlásila nabídka pro každého, kdo odpracuje dvanáctihodinovou směnu. Takový pracovník pak kromě běžné hodinové mzdy a příplatku dostal ještě bonus v podobě 300 Kč. Množství práce, které se zdálo být problémem, vzhledem k nižšímu počtu pracovníků, se stihlo dokončit s časovou rezervou a ke spokojenosti všech. O tento bonus byl totiž vysoký zájem.

Tuto část ukončím otestováním povědomí vedení podniku TN o užších mezilidských vztazích v MSP. Výše bylo zmíněno, že na jednom pracovišti pracuje maximálně 20 pracovníků. Je pravidlem, že se všichni spolu znají. Důležité tedy je udržovat pohodové vztahy a nezpůsobovat zbytečné konflikty. Otázka tedy zněla: „nakolik si myslíte, že jsou v MSP důležité dobré mezilidské vztahy mezi pracovníky?“. Odpověď byla taková, že dobré mezilidské vztahy jsou dobré kdekoliv. Proto i v podniku TN se vedení i vedoucí týmů snaží praktikovat rozumné vedení, s přirozenou pracovní morálkou. Náš vedoucí týmu každému pracovníkovi opakuje: „nemusíte dělat rychle, hlavně kvalitně“. To znamená, že pokud nějaký pracovník lehce nestihne normu, nic se neděje, hlavní je kvalitně odvedená práce. Také nejsou vynucovány nesmyslné příkazy, jako například nemožnost se mimo pauzu na chvíli vzdálit od pracoviště, například na cigaretu či toaletu. V praxi jsem se setkal s tím, že porozumění lidským potřebám ze strany týmového vedoucího, vede ke stabilně pozitivnímu naladění pracovníků.

Na druhou stranu musím také uvést situaci, kdy se potvrdilo, že se problémy v menším kolektivu přenášejí daleko rychleji, díky intenzivnější a bližší komunikaci. V našem týmu je jeden pracovník důchodového věku, který však vzhledem ke svému věku vykonává méně náročné práce. To se z určitého důvodu přestalo líbit pracovníkům, kteří neustále vykonávají těžší práce, nebo při pracích, kde jsou potřeba dva lidé, si nemohou odpočinout tím způsobem, že by se na náročnější polovině úkolu střídali právě s tímto starším pracovníkem. Z jednoho pracovníka se rázem stala skupina čtyř nespokojených, kteří chtějí po vedoucím týmu změnu. Požadavek byl předán a řešení se stále hledá, jelikož se podnik TN snaží vystačit s pracovníky, které má momentálně k dispozici. Kromě tohoto příkladu jsem se setkal také s tím, že jakékoliv rozhodnutí vedení, které se nelíbí jednomu pracovníkovi, je daným pracovníkem komunikováno mezi ostatní, což podrývá autoritu nejvyšších vedoucích u většiny pracovníků jednoho týmu. Teorie o bližších vazbách mezi pracovníky v MSP se tedy, minimálně na tomto podniku, prokázala jako pravdivá.

## VEDENÍ LIDÍ

V podniku TN má hlavní slovo majitelka podniku, která díky tomu, že se stará o mzdy a účetnictví, má také nepřímo vliv na personální rozhodnutí a na spokojenost pracovníků. To i přes to, že se s nimi prakticky nevidí, kvůli působnosti týmů v různých městech. Vedle ní je provozní ředitel člověk, který domlouvá podmínky zakázek a

kromě toho má také na starost nábor nových lidí. Jak jsme si uvedli, v poslední době je to zejména nábor externích pracovníků z pracovních agentur. Stejně tak má tento člověk na starost přidělení pracovníků do jednotlivých týmů podle jejich potřeb.

Provedení, technické řešení zakázek a komunikaci s vedením odběratelů služeb má na starost koordinátor provedení zakázek. Nejvyšší díl personální práce připadá na vedoucího týmu, který je s lidmi každou směnu na pracovišti, dohlíží na správnost provedení práce, sbírá administrativní údaje pro účetní, řeší operativní problémy a možnosti docházky (například sestavení směny na víkend), předává pokyny od vyššího vedení ohledně dovolených, nedostatku odpracovaných hodin apod. Můj názor na osobu, která nese největší část personální práce, sdílí i zástupce vedení, kterého jsem se na to dotázal. Na odpovědnost vedoucího týmu jde pak většina reklamací, a to z důvodu, že dostatečně nedohlédl na to, aby byly zakázky splněny kvalitně. Stejně tak je zodpovědný za náladu a spokojenost svého týmu, a musí se vypořádávat s občasnou nespokojeností svých pracovníků, buď z důvodů týmových neshod (příklad se starším pracovníkem byl uveden výše) anebo slouží jako hromosvod nespokojenosti od pracovníků směrem k vedení.

Je to právě týmový vedoucí, který má nejvíce zodpovědnosti za dennodenní fungování pracovního týmu. O dlouhodobější personalistiku se stará zejména vedoucí provozu a o administrativní úkony spojené s personalistikou se stará spolumajitelka a účetní v jedné osobě.

## VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ

Podnik TN poskytuje svým odběratelům služby s nižší přidanou hodnotou. To podle zástupce vedení znamená, že vzdělávání není akutní potřebou. Pokud začneme od nejnižších pater, tak je nejčastěji využívaným nástrojem zaškolení, a to při příchodu nového pracovníka, nebo při přechodu pracovníka na novou práci. Dále se pravidelně jednou za rok provádí školení BOZP, jinak také při vzniku nového pracoviště. Výše však bylo uvedeno, že školení BOZP probíhá formou přednášky a podpisu dokumentu. Jiné formy vzdělávání nejsou pro týmové pracovníky připravované. Ani vedoucí týmu není vzděláván. Všichni na této úrovni se tak učí pouze ze svých chyb a zkušeností.

Jak probíhá vzdělávání na vyšších úrovních podniku TN, jsem zjišťoval od zástupce vedení, ten mi řekl, že spolumajitelka (účetní) musí sledovat všechny změny, které se týkají legislativy podnikové nebo pracovní, takže pro tyto účely navštěvuje v případě potřeby odborné kurzy, které se novým změnám věnují. Pozici jednoho z koordinátorů provedení zakázek zastupuje mladý člověk, nedávno opustivší vysokou školou technického směru, jeho postřehy jsou tak k dispozici a jeho další speciální vzdělávání prý není na pořadu dne. Žádné další vzdělávací aktivity pro ostatní pracovníky prý neprobíhají. Na dotaz, zda se alespoň podnik snaží využívat principu učící se organizace, jsem se dozvěděl, že neformálním způsobem ano, že se ze svých

chyb všichni učí a snaží se příště dělat věci lépe. Nikde se však o těchto poznatcích a zkušenostech nevede dokumentace.

Je nutné ještě zmínit, že v rámci týmů je možnost kariérního postupu. Zkušení zaměstnanci se mohou z řadového člena stát vedoucím týmu. Tito perspektivní jedinci, kteří navíc mají odborné školy, se pak mohou dostat do vedoucích pozic celého podniku. Systém nástupnictví je tak poměrně jasně definovaný a dlouhodobá dobrá práce bývá odměněna i možností postupu na vyšší pozici.

### **3.5 Dotazníkový průzkum**

Jedním z hlavních úkolů praktické části byl také sběr dat pomocí dotazníku. Ten měl několik cílů. Prvních z nich bylo porovnání odpovědí pracovníků s odpověďmi zástupce vedení. Druhým cílem bylo porovnání odpovědí pracovníků s teorií, zda se v podniku TN dají uplatnit teoretické výstupy doporučované pro MSP. Posledním cílem dotazníkového průzkumu byly prosté odpovědi na jednotlivé výzkumné otázky týkající se personální práce. Všechny tři cíle se týkaly oblasti řízení lidských zdrojů a personální práce, tedy pro výše uvedené kapitoly.

Pro sběr dat se mi podařilo získat 16 pracovníků podniku TN, což představuje 80% všech pracovníků, kteří působí v jednom týmu podniku TN. Ostatní týmy působí v jiných městech, proto nebylo možné oslovit více respondentů. I přesto musím zmínit, že tento vzorek svým věkovým, národnostním i genderovým složením dostatečně odpovídá složení jiných týmů z podniku TN. Pro všechny týmy je také uplatňován stejný styl řízení.

#### **3.5.1 Tematické okruhy v dotazníku**

Hlavními okruhy v použitém dotazníku jsou podnikové HR procesy, tedy plánování a výběr, adaptace, motivace, hodnocení, odměňování, vedení a rozvoj pracovníků. Každý z okruhů obsahuje několik konkrétních otázek, které zkoumají průběh a hodnocení ze strany pracovníků. Pomocí těchto otázek se získáme informace, na jejichž základě budou uvedena v samostatné kapitole doporučení pro podnik. Několik otázek je také z kategorie obecných, kdy je účelem zjištění doplňujících informací a délce působení v podniku a demografické struktury.

#### **3.5.2 Charakteristika respondentů**

Pro charakteristiku respondentů slouží ony demografické otázky, které nám sdělily přehled o souboru respondentů. Pro názorný přehled je přiložena tabulka 1.



Tabulka 1: Základní demografická charakteristika souboru respondentů

<b>Pohlaví</b>	<b>četnost</b>
muž	14
žena	2
<b>Věk</b>	
15-26	4
27-40	6
41-65	5
starší	1
<b>Národnost</b>	
česká	9
jiná	7
<b>Ukončené vzdělání</b>	
zš	3
sš	12
vš	1

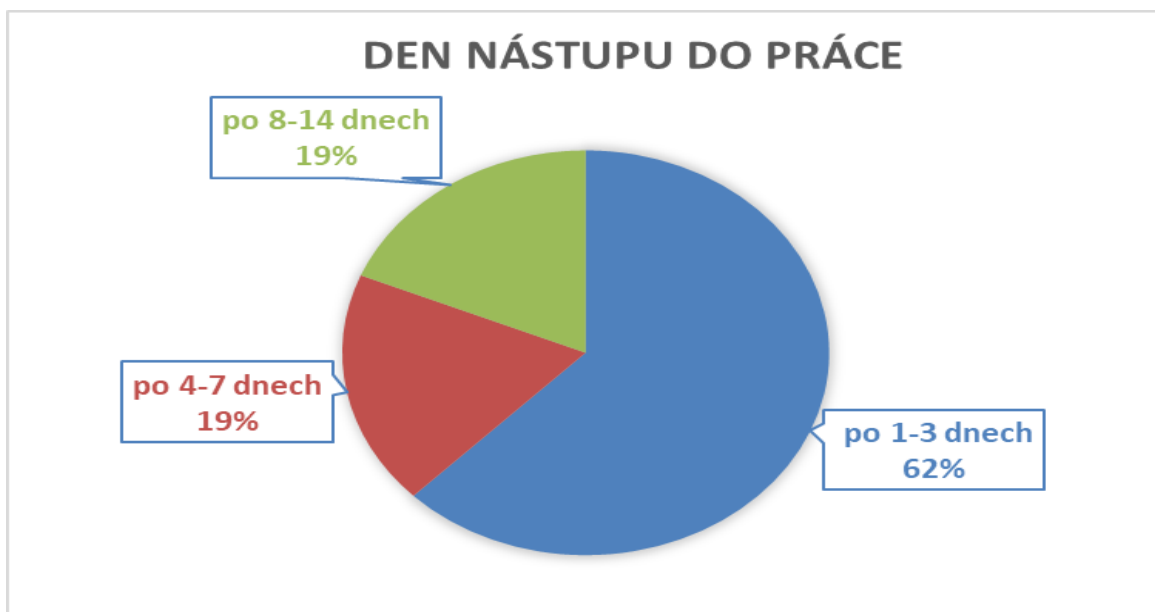
*Zdroj: vlastní průzkum*

Z tabulky 1 je patrné, že v podniku TN působí převážně muži, což je dáno fyzickou náročností, která je na většině míst potřeba. Rovnoměrné věkové rozložení pracovníků v produktivním věku je pro podnik dobrou zprávou. Povahu práce značí většinové zastoupení ve skupině s ukončeným středoškolským vzděláním, ať už s výučním listem či maturitou. Jeden ze zahraničních pracovníků má také vysokoškolský diplom, který, podle jeho slov, nemá v ČR takovou váhu, jako v jeho domovině. Národnostní poměry, o kterých již byla řeč, reprezentuje téměř poloviční rozdělení respondentů na Čechy a cizince.

### **3.5.3 Analýza dat**

Tato část je výstupem z dotazníkového průzkumu a v něm uvedených odpovědích. Ty nás zajímají ve vztahu k výše popsaným tematickým okruhům.

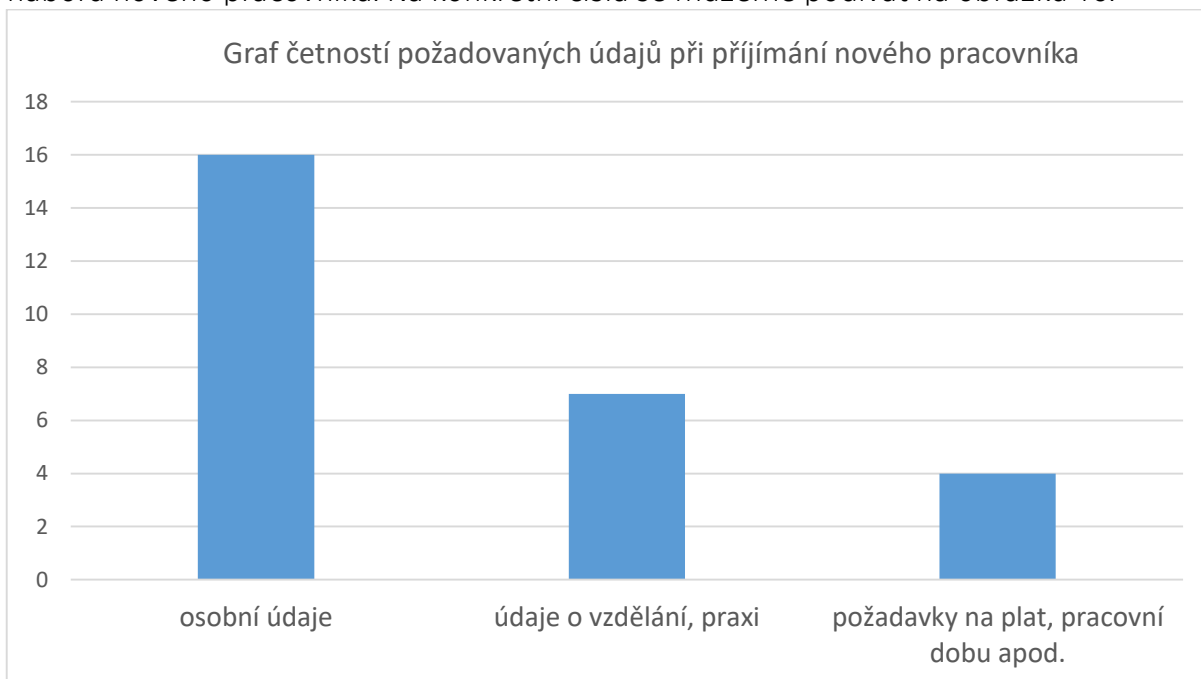
První z nich tedy je oblast plánování a výběru. V rozhovoru se zástupcem vedení byl uveden fakt, že plánování počtu pracovníků probíhá až těsně před sjednanou zakázkou. Z odpovědí v dotazníku, na otázku č. 4 vyplývá, že většina (13) pracovníků začala pracovat do týdne od podepsání smlouvy/dohody. Další rozdělení zobrazuje následující obrázek 9.



Obrázek 9: Rozdělení pracovníků podle doby mezi podpisem smlouvy (dohody) a nástupem do práce

Zdroj: vlastní tvorba podle výsledků průzkumu

Zajímavostí je, že zejména pracovníci jiné národnosti nastoupili do práce do 3 dnů. Ve všech případech se jedná o pracovníky, kteří přišli do podniku TN v rámci externí výpomoci z pracovní agentury. Zde se ukazuje, jak podnik TN řeší potřebu pracovníků. Tlak na rychlý nástup pracovníka do práce potvrzuje tvrzení, že v podniku TN je absence dlouhodobějšího plánování potřeby pracovníků. Z rozhovoru s vedoucím také vyplynulo, že podnik dostatečně dobře ví, jaké vlastnosti by měl mít požadovaný kandidát. Zajímalo mě tedy, jak moc se v podniku TN ověřují znalosti a dovednosti při náboru nového pracovníka. Na konkrétní čísla se můžeme podívat na obrázku 10.



Obrázek 10: Graf četností požadovaných údajů při přijímání nového pracovníka

Zdroj: vlastní tvorba podle výsledků průzkumu

Dotazník ukázal zajímavé spojení. Převážně u pracovníků z pracovní agentury nebyl dotaz na jejich praxi nebo vzdělání. Toto neověřování nebo nevyžadování vhodných pracovníků může být jednou z příčin větší fluktuace právě zahraničních pracovníků z pracovních agentur. Odpověď bez požadavku na vhodnou kvalifikaci uvedli i někteří čeští pracovníci. Zde se tak rozchází názor pracovníků s názorem zástupce vedení, který tvrdil, že podnik má představu o ideálním pracovníkovi a snaží se takové vybírat. Přes možnou námitku, že je dnes těžké najít vůbec nějakého pracovníka, je v kontextu teoretické části tento přístup velkou chybou. Jeho změna by měla vést k vyšší stabilitě a efektivitě podniku TN.

Po výběru přichází na řadu oblast adaptace. Proces adaptace neprobíhá nijak zdlouhavě. Z odpovědí vyplynulo, že většina pracovníků (11 až 16) byla seznámena s nejbližším prostředím svého pracoviště a prací, kterou na něm bude vykonávat. Základní podmínka je tedy splněna. Proces adaptace by měl ideálně obsahovat ještě úvodní seznámení s ostatními pracovníky a detailnější seznámení s předpisy BOZP. Tři pracovníci uvedli, že nemají dojem toho, že po úvodním zaškolení získali veškeré potřebné informace. Problém byl ve všech případech s nedostatečným vysvětlením pracovní činnosti. Pro detailnější pohled níže přidávám obrázek 11.



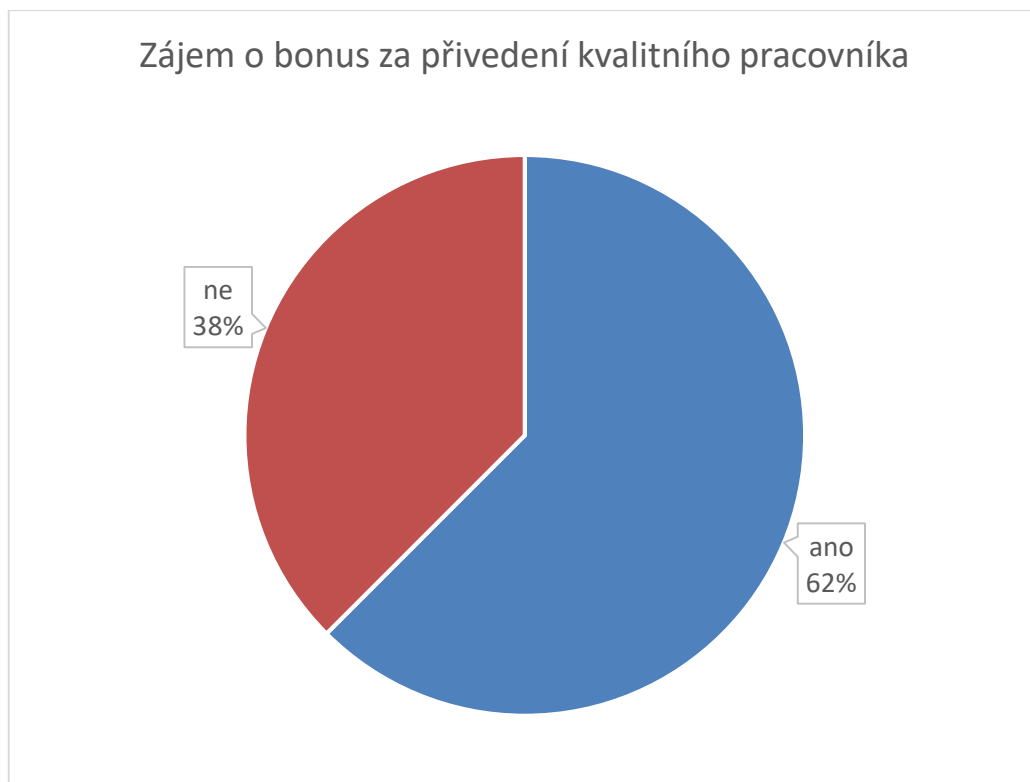
Obrázek 11: Graf toho, s čím byli pracovníci při nástupu do práce seznámeni  
Zdroj: vlastní tvorba podle výsledků průzkumu

Obrázek 11 také ukazuje, v čem je nedostatek adaptačního procesu v podniku TN. Je to zejména v neseznámení s předpisy BOZP v celé výrobní hale, v nepředstavení všech spolupracovníků a také s nedostatečným zdůrazněním požadované kvality.

Také mě zajímalo, zda jsou noví pracovníci pod kontrolou při svých začátcích. Potvrdilo se, že ano, zejména ze strany spolupracovníka. Proces adaptace lze zhodnotit jako zvládnutý, nicméně je v něm prostor pro zdokonalení, a to v částech o BOZP a seznámení s týmem.

V oblasti motivace jsme si v teorii uvedli, že je klíčové poznat potřeby svých pracovníků a dle toho zacílit motivační stimuly. Důvodem je požadavek na vysokou efektivitu jakéhokoli procesu v MSP. Na základě dotazníkového průzkumu vyplynulo, že pracovníci TN spojují svůj pracovní výkon především s finanční stránkou, ať už je to sankce nebo případný pozitivní stimul. Ten však podnik TN nenabízí, proto je na místě zvážení jeho zavedení. Potvrdila se tak slova zástupce vedení, když tvrdil, že většinu jeho pracovníků zajímá velikost výplaty. V souvislosti s teorií můžeme tvrdit, že podnik dobře zná hlavní požadavek svých pracovníků.

Pojďme se podívat na nepeněžní stimuly, které měly svou váhu. Je to zejména nižší pracovní norma, která je realizovatelná pouze na některých pracovištích, nikoliv celkově. Třetina pracovníků také jako pozitivní stimul k lepšímu výkonu uvedla přidělení oblíbené práce. S ohledem na vysokou četnost odpovědí u pozitivní finanční motivace (za kvalitně odvedenou práci) by bylo nanejvýš vhodné zavést do hodnocení posilující motivační faktor. Ten lze využít i ve spojení s náborem nových pracovníků, přičemž by větší část tohoto procesu podnik TN přenesl na své pracovníky, když by jim nabídl finanční odměnu za přivedení kvalitního pracovníka, který se při práci osvědčí. Zda by o možnost přivedení nového pracovníka měli zájem i současní pracovníci, jsem se v průzkumu také dotazoval. Výsledky ukázaly, že při finanční odměně by o tom uvažovala většina pracovníků, jak je vidět na následujícím obrázku 12.



Obrázek 12: Graf znázorňující zájem o bonus za přivedení kvalitního pracovníka  
Zdroj: vlastní tvorba podle výsledků průzkumu

Základním předpokladem pro spokojenost pracovníků v MSP je také spravedlivé a transparentní hodnocení a odměňování. V tomto ohledu je vše v podniku TN v pořádku, jak vyplynulo z dotazníkového průzkumu. Problém pociťuje většina (9) pracovníků v nedostatečném odměňování, přivítali by vyšší mzdu. Finanční benefit v podobě jednorázového příspěvku např. před Vánocemi by vyhovoval dvěma třetinám pracovníků, v podobě příspěvku na penzijní připojištění pak jedné třetině, a to hlavně pracovníkům, kteří jsou v kategorii 41-65 let. I zde je tedy prostor pro rozšíření nabídky benefitů, jelikož jediným benefitem zůstávají stravenky. Tuto možnost připouští i zástupce vedení.

Na otázku, zda je klíčovou postavou výkonu personální práce vedoucí týmu (jak tvrdí zástupce vedení i teorie), padla jednoznačná odpověď. Do styku s ním totiž nejčastěji přichází každý pracovník. Odpověď není překvapivá, ale důležitá. V souvislosti s momentální spokojeností v tomto týmu je potřebné, aby se podnik o tyto týmové vedoucí náležitě staral, jelikož jejich ztráta by byla přinejmenším výraznou komplikací pro spokojenost a vztahy v celém týmu.

Zástupce vedení v našem rozhovoru také uvedl, že je přesvědčen, že pracovníci TN není nutné nijak zvlášť vzdělávat. Tuto odpověď jsem využil k ověření, zda všichni pracovníci mají pocit, že mají pro svou práci dostatečnou kvalifikaci. Jak vyplynulo z průzkumu, naprostá většina se domnívá, že ano, mimořádné vzdělávání pro pracovní činnost tak zřejmě není potřeba. Pracovníci ve vedení jsou na svou náročnější práci školeni pomocí odborných kurzů, jak již bylo uvedeno v rozhovoru.

Poslední částí hodnocení dotazníku byly obecné otázky, díky kterým zjistíme, jaká je demografická struktura týmu. Věkové i národnostní rozložení je rovnoměrné. Genderové rozložení je jednoznačně ve prospěch mužů, jelikož se z větší části jedná o práci vhodnou pro muže. Souhrnným ukazatelem pak byla celková spokojenost pracovníků, jejíž průměr se zastavil na 7 bodech z 10. To koresponduje se zjištěním, že podnik TN je vcelku stabilním a dobře vedeným MSP. Jsou zde však důležité oblasti, jejichž zlepšení přispěje ke zvýšení spokojenosti, motivace, efektivitě a celkové konkurenceschopnosti podniku TN. Jednotlivým doporučením věnuji samostatnou kapitolu na konci této práce.

## **3.6 Globalizace a podnik TN**

Poslední kapitola první poloviny praktické části, se bude věnovat ústřednímu tématu, tedy pouze globalizaci a jejím dopadům na konkrétní podnik TN. Zvláště se také zaměřím na konkrétní dopady na personální oblast tohoto podniku. Možné pozitivní i negativní dopady, dle teorie, byly vypsány v kapitole 2.3. Nyní je čas vyhodnotit tyto dopady pro konkrétní MSP. Zajímalo mě, zda se tyto příležitosti i hrozby pro tento podnik vyskytují, jakou silou na něj působí a co podnik dělá, aby omezil riziko, případně využil příležitost z globalizace vyplývající. Následující řádky byly vypracovány s pomocí rozhovorů se zástupcem vedení a mými poznatky z praxe v podniku i z teoretické části.

### **3.6.1 Pozitivní stránka**

Nejdříve se pojďme podívat, jak vidí situaci podniku v globalizovaném prostředí zástupce z vedení podniku. Hned na úvod jsem položil otevřenou otázku, co podle něho přináší podniku TN otevřený trh. Zástupce vedení potvrdil, že díky otevřenému trhu působí na našem území hodně zahraničních podniků, které zde nabízejí různé produkty. I díky nim podnik TN zažil růst, když se do těchto větších podniků dostal, jako externí poskytovatel služeb ve výrobě. Zástupce tvrdí, že po zamyšlení se nad danou situací musí konstatovat, že podnik TN působí pouze v kooperaci s většími, nadnárodními podniky, které jsou řízeny ze zahraničí a své pobočky mají v několika státech. Podnik TN je tedy příkladem MSP, který se dokázal nové situaci přizpůsobit a využít ji ve svůj prospěch. Jedinou nevýhodu vidí zástupce podniku v tom, že větší podniky dokáží lépe přilákat lepší zaměstnance, a to i díky své větší finanční síle.

Další výhodu globalizace vidí zástupce vedení v možnosti najímat zahraniční pracovníky, kteří do České republiky přišli za výdělkem. Jak sám říká „*co si budeme povídat, jsou prostě levnější*“. K tomu však jedním dechem dodává, že někteří z nich dokáží pracovat stejně kvalitně a vytrvale, jako čeští pracovníci. Není výjimkou, že několik zahraničních pracovníků v podniku TN působí od samého počátku tohoto podniku. Pár z nich se také od té doby z pozice externího pracovníka vypracovalo v kmenového zaměstnance podniku TN. To jen značí fakt, že při důkladnějším výběru

Lze mezi zahraničními pracovníky hledat efektivní pracovní sílu. Výběr cizích pracovníků však lze dělat pouze prostřednictvím agentury, a to už není tak jednoduché. Nicméně právě v současné době jsou zahraniční pracovníci záchranou pro podnik TN. Na trhu práce je nedostatek pracovníků na danou pracovní pozici, a pokud jsou, mají vyšší mzdové požadavky. Díky zahraničním pracovníkům, kteří k nám mají relativně volný přístup, se podniku TN daří plnit zakázky.

Jako další výhodu uvedl zástupce překvapivě i dostupnost pracovního nářadí. Podle něj podnik TN odebírá například americké brusné kotouče, německé brusky. V lehké nadsázce tak hovoří i o tomto pozitivním projevu přílivu cizích produktů na náš trh.

Na další pozitivní jevy jsem se už doptával. Zeptal jsem se na využívání moderních technologií při práci nebo v managementu, na rozvoj podniku a případný vstup na zahraniční trhy. Kromě otázek rozvoje jsem se také ptal na využívání podpor a dotací pro MSP. Z odpovědí vyplynulo, že využitím moderních technologií se pro podnik TN rozumí využití běžných informačních prostředků a specializovaného software pro podnikovou agendu. Na nějaké výjimečné nové technologie nejsou prostředky a ani nejsou zapotřebí. Zde jsem upozornil na to, že moderní technologie se dají využít například při inzerci pro oslovení nových pracovníků, nebo při komunikaci mezi vedoucím týmu a vedením podniku při odesílání výsledků směny a odpracovaných hodinách. Doteď se tyto výsledky vypisují a předávají na papíru, na kterém jsou předtištěné kolonky. Spotřeba papíru i inkoustu stojí peníze a zde bych viděl ideální prostor pro využití informačních technologií k zaslání výsledků přes internet. Z odpovědí také vyplynulo, že se podnik nesnažil získat žádné dotace, i když o jejich existenci ví. Nejzajímavější odpověď přišla na otázku na expanzi na trhu, ať už českém nebo zahraničním. Cílem podniku TN je zejména udržení stávajících zakázek, vzhledem k nově vznikající konkurenci. Rozšiřování působnosti je pak až druhořadým cílem. Pokud se uskuteční, bude určitě jen v rámci domácího trhu. Podle slov zástupce vedoucího je podnik TN i tak součástí zahraničního trhu, jelikož se občas stane, že je potřeba vyslat několik pracovníků do Německa na kontrolu již jednou zkontrolovaných dílů, na kterých se po cestě vyskytla vada. Kromě toho také své služby poskytuje nejčastěji německým podnikům. Zde bych upravil tvrzení na fakt, že podnik TN je zkrátka svým malým podílem součástí globalizovaného trhu.

Celkové hodnocení pozitivních dopadů na podnik TN shrnul zástupce vedení do dvou hlavních bodů, a to využití působnosti zahraničních podniků na našem území, kterým lze nabízet služby. Druhým hlavním bodem pak je možnost zaměstnávat pracovníky ze zahraničí, díky kterým může podnik TN plnit smlouvené zakázky.

### 3.6.2 Negativní stránka

Nyní je čas probrat negativní dopady globalizace na podnik TN. I tady jsem se nejdříve zeptal na obecné negativní dopady. Tím může paradoxně být i jedna z výše uvedených výhod. A tou je dostupnost zahraničních pracovníků i pro jiné podniky, což znamená, že kdykoliv může přijít stejná firma, která začne stejné služby nabízet levněji. Také se může stát, že ve stejném odvětví začne působit větší firma, která díky úsporám z rozsahu nabídne lepší cenu, případně vyšší kvalitu. Dalším negativním jevem (záleží na úhlu pohledu) je podle zástupce vedení vyšší administrativní náročnost. Ta v některých případech vychází z předpisů EU, například v oblasti BOZP. V jiných případech to jsou pouze státní rozhodnutí, například změny v mzdové oblasti a slev na dani. Všechny změny je pro jednu pracovníci obtížné sledovat, na odborníka pro personální oblast, nebo oblast legislativy, však nejsou prostředky.

Mezi uvedené negativní jevy také patří soutěživost na nejvyšší úrovni, kdy je častokrát rozhodujícím faktorem produktu jeho finální cena. Důsledkem toho je, že i podnik TN je pod tlakem ze strany hostitelských podniků na cenu a kvalitu. Tento tlak se řetězovitě přenáší až na jednotlivé dodavatele služeb či výrobků. S vědomím, že ti nejmenší v řetězci mají nejmenší prostor k úsporám, se musel podnik TN přizpůsobit. Důsledkem toho je také využívání levnější, zahraniční pracovní síly, jak jsme si uvedli výše. Přeneseně tento tlak může znamenat, že domácí pracovníci nemají prostor se v těchto pozicích uplatnit, případně musí slevit ze svých finančních požadavků. V tomto případě se jedná o velmi aktuální věc, kterou řeší nejen jeden podnik, a to bez ohledu na velikost. Ve veřejném prostoru se pak jedná o spor odborů a zaměstnavatelů, kdy jedni hájí zájmy podniků a žádají výraznější příliv levnější pracovní síly z východu za účelem vyšší konkurenceschopnosti podniků. Na druhé straně odboráři žádají udržování současného stavu a spíše zvyšování mezd, které přiláká domácí zaměstnance. Na konkrétním podniku TN tak můžeme vidět, jak se cenová konkurence, která se odehrává v nejvyšších patrech automobilového průmyslu mezi jednotlivými značkami, přenáší až na nejmenší články zapojené do tohoto řetězce.

S ohledem na výše uvedené je zřejmé, že pro malé podniky není prostor pro najímání expertů pro dané oblasti řízení podniku. Důsledkem toho pak může být i zhoršená spokojenost pracovníků, protože menší podniky si nemohou dovolit specialistu na HR management. Nízká spokojenost však není, i s ohledem na dotazníkový průzkum, problém podniku TN. Podnik, který je kvůli své velikosti nejcitelněji zasažen cenovou konkurencí, tak nemá prostor pro výraznější inovace a najímání specializovaných pracovníků, alespoň to tvrdí zástupce podniku TN. Stejně tak nemá možnost ztelnějšího zvyšování mezd k udržení konkurenceschopnosti na trhu práce. Tím se potvrzuje teorie (část 2.3 hrozby) na skutečném případě.



## 4. Doporučení pro podnik TN

Na základě zjištěného navrhnu několik doporučení, v jakých činnostech se zlepšit, pokud si podnik TN chce udržet konkurenceschopnost a případně rozšířit svou působnost v globalizovaném prostředí. Další doporučení by měla zlepšit personální procesy v podniku. Budou vybrána řešení, která jsou proveditelná, vzhledem k omezeným finančním zdrojům podniku TN.

### 4.1 Oblast globalizovaného prostředí

Pro tuto oblast existuje jen několik možných doporučení. MSP totiž nemají finanční možnosti, jak konkurovat větším podnikům například v lákání nových zaměstnanců. Jak již bylo řečeno, pokud se menší podnik rozhodne spolupracovat s větším, musí počítat s tlakem na své náklady, tedy i náklady v personální oblasti. V tomto případě nepovede cesta přes neustálé najímání zahraničních pracovníků metodou pokus omyl. Pokud chce podnik skloubit nízké náklady a kvalitu, musí z externích pracovníků lépe vybírat a vhodné pracovníky stabilizovat. Řešením může být nabídnutí smluv těm, kteří se osvědčili. Pozitivní dopad to může mít i na nové externí pracovníky, kteří při spolupráci se zkušenějšími krajany budou odvádět zodpovědnější výkon. Také víme, že jejich motivací pro příchod do ČR jsou vyšší mzdy. Nabídnutím vyššího ohodnocení, než jaké jim je nabízeno v pracovních agenturách, a stabilního smluvního závazku, by mělo posílit integraci těchto pracovníků směrem k podniku TN.

Směrem ke konkurenci by se měl podnik více zaměřit na kvalitu, kterou dokáže nabídnout hostitelským podnikům. Většina konkurence nabízí levnější služby, ne vždy jsou to ale služby kvalitní. Proto by podnik TN neměl opouštět původní cestu směrem ke kvalitě. Naopak by tento faktor měl u svých pracovníků podporovat a posilovat, jak bude ještě dále rozebráno.

Jedním z tzv. driverů globalizovaného prostředí je internet. Jeho využití v několika podnikových procesech by snížilo náklady a mohlo zvýšit úspěšnost na trhu práce. Využití inzerce skrz pracovní portály, nebo lépe přes sociální sítě, by mohlo oslovit kvalitní uchazeče. Například studenty, kteří by mohli být využiti jako brigádníci při potřebě flexibilní pracovní síly. V interních procesech fungování podniku by mohl internet propojit všechna pracoviště s vedením. Předávání informací o výkonech, problémech a nových skutečnostech, by mohlo zrychlit komunikaci a snížit náklady na dopravu vedoucích pracovníků, kteří nyní na kontrolu dojíždějí, případně využívají mobilní telefony. Přes počáteční investice si myslím, že by toto zavedení mělo svůj smysl. Je běžné, že takto komunikují české podniky se zahraničními centrály. Podobný model by tedy mohl být využit pro malý, decentralizovaně působící podnik TN.

Posledním z doporučení pro oblast celkového rozvoje podniku je strategický záměr diverzifikace rizika. Spíše než náprava stávající situace je to bod, kterého by se měl podnik i nadále držet. Poskytování služeb podnikům, které spolu vzájemně přímo nespolupracují, nabízí stabilitu pro podnikání. Nemůže se totiž stát, že při kolapsu jednoho velkého podniku, který s sebou stáhne i všechny dodavatele, se zhroutí i celý podnik TN. Při rozložení působnosti mezi několik vzájemně nepropojených podniků se pravděpodobnost rizika snižuje, protože by mohlo nastat pouze, pokud by začal strmě klesat celý automobilový průmysl, což je v dnešní době krajně nepravděpodobné.

Hlavní oblastí, kde může podnik TN nabídnout nejvíce konkurenční výhody, je kvalita personální práce. Jak toho dosáhnout a co zlepšit, je představeno v následující kapitole.

## **4.2 Oblast vnitřního prostředí podniku**

Pro vnitřní oblast podniku je doporučení o něco více. Podle vyhodnocených dotazníků jsem zjistil, kde jsou jaké nedostatky. Spolu s mým pohledem pracovníka, který v podniku také působil, a při znalosti moderních přístupů a souvislostí v oblasti personalistiky, představím několik bodů, které povedou k vyšší vnitřní stabilitě podniku.

### **4.2.1 Plánování a výběr**

V oblasti výběru a plánování vidím největší prostor pro zlepšení. A to i s ohledem na teoretickou část, ve které bylo řečeno, že kvalitní výběr je pro MSP velmi důležitým předpokladem pro úspěch (část 2.4.1). Prvním bodem bude lepší cílení na potenciální pracovníky. Pokud podnik ví o tom, jakou kvalifikaci musí splňovat ideální pracovník, je žádoucí ji uvést v inzerátu. Ten může být podán skrz sociální sítě, do místních novin nebo případně na úřad práce. Žádoucí je také požadovanou kvalitu pracovníků požadovat i po agenturách práce. Podnik díky tomu může už při výběru zacílit na požadované pracovníky a nikoliv až v průběhu jejich pracovního nasazení. Tento krok kromě kvalitnější pracovní síly přinese také nižší fluktuaci pracovníků.

Pokud se podniku nebude dařit vlastními silami najít kvalitní pracovníky, může tuto činnost z části přenést na své stávající pracovníky. Inspiraci může hledat v hostitelském podniku, který nabízí svým zaměstnancům bonusy za to, že přivedou kvalitního pracovníka. Pokud by byl bonus vyplacen až po 3 měsících kvalitně odvedené práce, zamezilo by se tím možnému zneužívání těchto bonusů. Tato činnost by mohla mít několik výhod. Mezi ně patří vyšší zodpovědnost toho, kdo nového pracovníka přivádí. Implicitně by tak přivedl někoho, o kom má dobrý dojem. Mezi další výhody patří rozšíření cest k výběru pracovníků, zvýšení motivace vlastních zaměstnanců díky nabízenému bonusu a zvýšení kvality práce, vzhledem k podmínkám bonusu. Dle dotazníku jsme se dozvěděli, že by o tuto cestu byl u pracovníků zájem.

## 4.2.2 Adaptace

Dílčí problémy jsem shledal na základě svých zkušeností i na základě odpovědí kolegů v dotazníku v procesu adaptace. To je další z procesů, který ovlivňuje stabilitu a spokojenost pracovníků v podniku. Osobně jsem největší nedostatek shledal v nedostatečné průpravě v pravidlech BOZP. Ta je spíše formalitou. Pracovník by měl znát všechna podstatná rizika na pracovišti, všechny únikové cesty a všechny požadované kroky při krizových situacích nebo poraněních. Velký prostor ke zlepšení ale vidím v absenci ukázky a kontroly doporučeného pracovního postupu s ohledem na bezpečnost manipulace s díly. Nejčastějším zraněním je řezná rána od ostré hrany dílu. Proto si myslím, že by se jeden nebo dva bezpečné postupy při manipulaci měly ukázat každému a stát se jednotným postupem pro všechny. Nyní je situace taková, že si každý bere díl do ruky tak, jak se mu to hodí a ne vždy je to bezpečné. Zejména u nových pracovníků je to problém a právě jim je potřeba ukázat správné způsoby. Proto, v zájmu obou zúčastněných stran, navrhuji, aby byl proces seznámení s obecnými i konkrétními pravidly BOZP více praktický. To znamená, že zejména ukázkou správného postupu při manipulaci s díly je třeba novému pracovníkovi názorně ukázat a upozornit na konkrétní ostré hrany. Tím bude odstraněn i problém možné jazykové bariéry u zahraničních pracovníků.

V předchozím odstavci jsem zmínil delší dohled nad správným pracovním postupem z hlediska bezpečnosti. Delší pracovní dohled by měl být nadále aplikován i na nové pracovníky s ohledem na kvalitu. Noví pracovníci by si měli hned od začátku zvyknout, že kvalita je nejdůležitější faktor práce v podniku TN. Pouhá rada od vedoucího týmu, že je třeba dělat kvalitně, klidně za cenu nižšího kusového výkonu, nestačí. Proto je přidání dohledu od vedoucího týmu nebo zkušených pracovníků vhodnou volbou. Jedná se sice o prvek negativní kontroly, ale v tipech pro oblast motivace si ukážeme i prvky pozitivně motivující ke kvalitnější odvedené práci.

Nejdříve ale dokončíme rady pro oblast adaptace. Poslední ze tří rad bude bližší úvodní seznámení s týmem. Momentální situace je taková, že pouze třetina dotázaných byla seznámena s ostatními členy. Nový pracovník se pak postupem času sám seznamuje s ostatními. Tento způsob nepředstavuje nijak zásadní problém, protože většina pracovníků se dovede s ostatními seznámit - na pracovišti podniku TN panují dobré mezilidské vztahy. Nicméně je tu prostor pro vylepšení procesu adaptace. Proto navrhuji, aby byl nově uvedený pracovník, alespoň jmenovitě, seznámen se všemi působícími pracovníky na pracovišti.

## 4.2.3 Motivace

V této oblasti lze udělat hodně pro to, aby byli naši pracovníci motivováni k vyšší kvalitě jejich práce. Bylo již zmíněno, že podnik dobře identifikoval nejintenzivnější potřebu svých pracovníků (i s ohledem na výsledky dotazníku jsou to peníze). Ať už je to obava o srážku ze mzdy nebo snaha dosáhnout bonusu za kvalitní práci.

V naprosté většině odpovědí hrál roli finanční nástroj. Problémem je, že se v podniku uplatňují daleko více nástroje negativní motivace. Ty svým způsobem fungují, ale ne dokonale. Dalším problémem je, že pokud na ně přijde řada, je pracovník akorát naštvaný a snižuje se jeho spokojenost. Proto navrhuji zavedení dvou složek pozitivní motivace. Jedna z nich by byla nepeněžitá, a to osobní pochvala při objevení nové závady, případně při dlouhodobě kvalitně prováděné práci. Druhou složkou by byla složka peněžitá, která by pracovníka odměnila v případě dlouhodobě kvalitně odváděné práce. Tento termín lze určit buď jako krátkodobý (měsíční) s nižší odměnou, nebo dlouhodobý (čtvrtletní) s vyšší odměnou. Stal by se složkou osobního ohodnocení, které je momentálně vyměřováno pouze podle počtu odpracovaných hodin, což jde proti zájmu na kvalitě práce. Zájem o tuto motivaci byl projeven ve výsledcích dotazníku, proto si myslím, že by měl pozitivní dopad.

Dalším, silně motivujícím faktorem, by mělo být zvýšení základní hodinové mzdy, a to na základě dlouhodobých kvalitních výsledků. Pracovník musí vidět, že se mu dlouhodobě kvalitní pracovní výkon vyplatí. V současné době není výjimkou, že zaměstnanec, který v podniku působí již 5 let a patří mezi nejlepší pracovníky, má základní mzdu pořád stejnou. To i přes všeobecně rostoucí mzdy v odvětví.

#### **4.2.4 Odměňování**

Zde bych uvedl jen jeden tip, který by měl posílit spokojenost zaměstnanců. Podnik TN by mohl rozšířit svou nabídku benefitů. Kromě stravenek by mohl přispívat svým zaměstnancům například při narozeninách nebo před Vánoci. Starší pracovníci by také přivítali příspěvek na penzijní připojištění. Těmito příspěvky by podnik TN ukázal, že si svých zaměstnanců váží. Zároveň by měl jistotu, že je o tyto bonusy zájem a budou působit efektivně. Tyto bonusy by mj. také mohli přilákat více zájemců z řad flexibilních pracovníků mezi řadové zaměstnance.

#### **4.2.5 Rozvoj**

Pro oblast rozvoje bych doporučil dva hlavní body. Jeden z nich bude komplexní a druhý individuální. Nejdřív bych představil druhý z nich. Jak vyplynulo z dotazníků, je vedoucí týmu člověkem, s kterým přijdou pracovníci z TN nejčastěji do styku. Tím pádem je také tím, kdo má na jejich spokojenost a výkonnost největší vliv. Se stávajícími vedoucími týmu panuje spokojenost. Tipem pro zlepšení je pak poskytnutí rychlokurzu o správném vedení a motivaci lidí, aby si už tak dobří vedoucí ještě rozšířili své znalosti. Dále by mělo ze strany vyššího vedení přicházet takové zacházení, které tyto týmové vedoucí bude k dobré práci i nadále motivovat. Podle svého pozorování jsem také zjistil, že dosazení na pozici vedoucího týmu někoho, koho ostatní pracovníci příliš neznají, nemělo dobrý vliv na spokojenost a morálku. Ideální cestou tedy je vybírat na pozice vedoucí týmů ty zaměstnance, kteří si prošli týmem, který budou vést a zároveň byli ostatním pracovníkům sympatičtí.

Komplexní rozvoj celé organizace by pak měl stát na principu učící se organizace. Tento postup je již aplikován, nicméně v neformální podobě. Své poznatky ze všech oblastí personální i produkční činnosti by měl podnik TN zaznamenávat a v příštích rozhodnutích se podle nich řídit. Opět je to činnost, která by měla přispět k vyšší efektivitě celého podniku TN a mohou se na ní podílet všichni pracovníci, což přispěje k vyšší sounáležitosti s podnikem

#### **4.2.6 Obecná doporučení**

Všechny výše uvedené kroky více či méně povedou k větší spokojenosti zaměstnanců. Z demografického rozložení pracovní síly nelze dávat žádná doporučení. Drobný prostor vidím ještě v podílu stabilních a flexibilních pracovníků (zaměstnanců a brigádníků), a to směrem k většímu podílu zaměstnanců, přičemž stávající podíl je zhruba vyrovnaný. To však nelze doporučit s velkou jistotou, jelikož nelze příliš přesně odhadovat vývoj v tomto tržním segmentu.

# Závěr

Zde si shrneme celou práci, její přínos a hlavní poznatky, které jsme během vypracování zaznamenali. Ihned v úvodu jsme se seznámili s pojmem globalizace. Přestože jde o velice známý pojem, jeho definice není jednoznačná. Samotná globalizace má totiž přesah do různých oblastí. Jedno z možných dělení je na oblast ekonomickou, politickou a sociální. Nás v této práci nejvíce zajímala oblast ekonomická. Pro porozumění kontextu jsme si uvedli několik historických faktů k počátkům mezinárodního obchodu, který je podstatnou částí globalizace. Dále jsme prošli vývojem globalizace a upozornili na nejdůležitější mezníky, které k současnému stavu přispěly. Tím jsme se dostali do současnosti, kde jsme si shrnuli, co nám globalizace přináší a co nám bere. Hlavním argumentem pro byl rozvoj životní úrovně v rozvojových zemích, hlavním argumentem proti bylo ohrožení přírodního ekosystému a omezenost zdrojů potřebných k dalšímu růstu. V souvislosti s oběma stranami mince se nejčastěji hovoří o tzv. trvale udržitelném rozvoji. Ten má být východiskem a jakousi zlatou střední cestou mezi uvedenými klady a zápory.

Další kapitola byla věnována malým a středním podnikům. V úvodu jsme si definovali jejich právní vymezení a význam pro českou i evropskou ekonomiku. Jak již víme, tyto podniky drží významný podíl v celé podnikatelské sféře, ať už v počtu subjektů nebo v procentu zaměstnaných lidí. Jejich role tedy není nevýznamná a úkolem této práce bylo zjistit, jak si tyto podniky vedou v globalizovaném prostředí, které je charakteristické ekonomickou nadvládou velkých, nadnárodních společností. Z poznatků vyplynulo, že se podniky tomuto prostředí musely přizpůsobit, což pro ně nemusí být velkou překážkou, vzhledem k vyšší flexibilitě. Problém však není tak jednoduchý a tak bylo podstatné zjistit, kde jsou pro menší podniky příležitosti a hrozby. Díky jejich identifikaci bylo možné zpracovat analýzu jednoho menšího podniku, ve kterém jsem působil a znám jeho specifika.

V praktické části jsme se seznámili s jedním menším podnikem, který poskytuje služby pro podniky v oblasti automotive. S pomocí rozhovoru s jedním z vedoucích pracovníků jsme zjistili, jak podnik funguje, jak si stojí na trhu a jaké má plány do budoucnosti. Stejně tak jsme se dozvěděli, jaký systém je uplatňován pro oblast řízení lidských zdrojů. Díky rozhovoru bylo popsáno, na jakých principech celý systém funguje. Při představování jsem rozhovor doplnil o vlastní poznatky, jelikož mohu podnik posuzovat i z pohledu pracovníka. Aby byl pohled do podniku kompletní, zbývalo získat názor ostatních pracovníků. Ten byl realizován dotazníkovým průzkumem, který přinesl odpovědi většiny pracovníků, působících v podniku TN. Na jeho základě bylo možné odpovědět na výzkumné otázky, které byly stanoveny. Mimo to bylo také možné stanovit doporučení pro podnik v personální oblasti. Na základě rozhovoru s vedoucím pracovníkem a nabytých znalostí bylo také možné poskytnout doporučení pro oblast globalizovaného trhu.

Hlavním zjištěním celé práce bylo, že menší podnik může dosahovat konkurenční výhody a stability na trhu také díky správné personální politice. Jak se ukázalo na konkrétním případě, spokojenost pracovníků v tomto podniku byla nadprůměrná. Díky tomu může podnik TN nabízet kvalitní a cenově přijatelné služby. Další dobrou zprávou pro podnik TN je možnost zkvalitňování personální práce a další přispění ke spokojenosti pracovníků a kvalitě jimi odvedené práce.

Na základě zjištění z rozhovoru i dotazníků byla navržena doporučení na zlepšení stávající situace. Mezi hlavní doporučení, která při správné aplikaci přinesou významný přínos, patřilo zavedení prvků pozitivní motivace, dále vnitropodnikové internetové propojení pro snadnější přenos informací, lepší cílení na nové pracovníky tak, aby odpovídali požadovanému profilu, poté ještě posílení znalostí o BOZP a konkrétních postupů pro její zajištění. K většímu přísunu nových, kvalitních pracovníků by mohl pomoci opět prvek pozitivní motivace, a to bonus za přivedení pracovníka, který se nadále osvědčí.

Prostřednictvím syntézy teoretických poznatků a dat z dotazníků je možné touto prací přispět ke zkvalitnění personální práce v jednom menším podniku a ke zvýšení spokojenosti jeho pracovníků.

Další výzkum v rámci tématu této bakalářské práce by se mohl zabývat dalšími aspekty podnikového HR v globalizovaném prostředí. V kontextu dnešní doby se vynořují zajímavá témata, na která bude třeba hledat odpovědi. Mezi ně patří interkulturní management odlišných národnostních skupin nebo postupující vlna automatizace ve výrobních podnicích. Zejména automatizace je velkým HR tématem současnosti a přináší s sebou několik otázek, na které je třeba hledat odpovědi. Zdá se, že hlavní otázkou tohoto tématu bude, jaký bude dopad na stávající pracovní síly, které by mohly přijít o uplatnění na trhu práce, potažmo o svůj příjem. Jestli cesta povede přes rekvalifikaci na jiná místa nebo přes nové nápady, jako je nepodmíněný příjem nebo zkracování pracovní doby, je otázka pro další výzkumné práce.

# Seznam použité literatury

BUŘÍNSKÁ, Barbora. Pohled do historie: Jak začala velká hospodářská krize v roce 1929. *IDnes.cz* [online]. 2008 [cit. 2017-11-23]. Dostupné z: [https://finance.idnes.cz/pohled-do-historie-jak-zacala-velka-hospodarska-krize-v-roce-1929-p7g-/pujcky.aspx?c=A081022\\_135219\\_bank\\_bab](https://finance.idnes.cz/pohled-do-historie-jak-zacala-velka-hospodarska-krize-v-roce-1929-p7g-/pujcky.aspx?c=A081022_135219_bank_bab)

DLOUHÁ, Jana, Jiří DLOUHÝ a Václav MEZŘICKÝ, ed. *Globalizace a globální problémy: sborník textů k celouniverzitnímu kurzu "Globalizace a globální problémy" 2005-2007* [online]. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Centrum pro otázky životního prostředí, 2006 [cit. 2017-11-23]. ISBN 80-870-7601-X.

*Glopolis: Transparentní daně* [online]. Glopolis [cit. 2018-02-24]. Dostupné z: [https://glopolis.org/\\_topic/nova-ekonomika-a-finance/transparentni-dane](https://glopolis.org/_topic/nova-ekonomika-a-finance/transparentni-dane)

GREER, Jed a Kavaljit SINGH. A Brief History of Transnational Corporations. *Global policy forum* [online]. 2000 [cit. 2017-11-29]. Dostupné z: <https://www.globalpolicy.org/empire/47068-a-brief-history-of-transnational-corporations.html>

GOČEV, Petr. *Vliv globalizace na trhy práce z hlediska mainstreamového přístupu a z hlediska teorie destruktivního obchodu* [online]. In: . Glopolis, 2009, s. 2-23 [cit. 2018-02-25]. Dostupné z: <http://glopolis.org/wp-content/uploads/soubory/text-gocev-vliv-globalizace-na-trhy-prace-z-hlediska-mainstreamoveho-pristupu-a-z-hlediska-teorie-destruktivniho-obchodu.pdf>

HARARI, Yuwal. Nationalism vs. globalism: the new political divide. In: *Youtube.com* [online]. 2017, 21.2.2017 [cit. 2018-02-27]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=szt7f5NmE9E>

HAVLÍČEK, Karel. *Czexit by měl fatální následky, říká Havlíček. S referendem o EU by si nezahrával* [online]. Česká televize, 2018, 9.2.2018 [cit. 2018-04-21]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/2385292-czexit-mel-fatalni-nasledky-rika-havlicek-s-referendem-o-eu-si-nezahraval>

HEJLOVÁ, Denisa. *Public relations*. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5022-4

HUBINKOVÁ, Zuzana. *Psychologie a sociologie ekonomického chování*. 3., aktualiz., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2008. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-1593-3

JACOBSON, Mark Z., 100% Clean and Renewable Wind, Water, and Sunlight All-Sector Energy Roadmaps for 139 Countries of the World. *JOULE* [online]. CellPress, 2017, 23.8.2017, , 108 [cit. 2018-04-21]. Dostupné z: <http://web.stanford.edu/group/efmh/jacobson/Articles/I/CountriesWWS.pdf>

JENÍČEK, Vladimír. *Globalizace světového hospodářství*. Praha: C.H. Beck, 2002. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-787-1

JENÍČEK, Vladimír. *Vyvážený rozvoj: na globální a regionální úrovni*. Praha: C.H.Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-195-6.



JIROVSKÝ, Václav. *Kybernetická kriminalita: nejen o hackingu, crackingu, virech a trojských koních bez tajemství*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1561-2

KISLINGEROVÁ, Eva. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C.H. Beck, 2005. *Ekonomie* (C.H. Beck). ISBN 80-7179-847-9

KLIMEŠ, David. *Češi se mají nejlépe v historii, nedokážou si ale svou rostoucí životní úroveň užít. Příliš se bojí* [online]. iHNED.cz, 2017, 18.11.2016 [cit. 2018-04-21]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-65523030-cesi-se-maji-nejlepe-v-historii-nedokazou-si-ale-svou-rostouci-zivotni-uroven-uzit-prilis-se-boji>

KOF Globalization index. *KOF* [online]. Zurich: KOF institute, 2016 [cit. 2017-10-28]. Dostupné z: <http://globalization.kof.ethz.ch/>

Konec evropského kolonialismu. *Česká televize* [online]. Praha: Česká televize, 2009 [cit. 2017-10-28]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/archiv/1419841-konec-evropskeho-kolonialismu>

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

KUNEŠOVÁ, Hana. *Světová ekonomika: nové jevy a perspektivy*. 2., dopl. a přeprac. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. *Beckovy ekonomické učebnice*. ISBN 80-7179-455-4

MAHDALOVÁ, Eva. *Svět v grafech: máme se nejlíp v historii* [online]. iDNES.cz, 2017, 23.1.2017 [cit. 2018-04-21]. Dostupné z: <https://mahdalova.blog.idnes.cz/blog.aspx?c=582337>

*Management malé firmy - příklady z praxe a doporučení pro podnikatele* [online]. *Businessinfo.cz*, 22.03.2010 [cit. 2018-03-06]. Dostupné z: [http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/management-male-firmy-priklady-z-praxe-2819.html?utm\\_source=portal&utm\\_medium=web&utm\\_campaign=clanky\\_souvi\\_sejici#!&chapter=4](http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/management-male-firmy-priklady-z-praxe-2819.html?utm_source=portal&utm_medium=web&utm_campaign=clanky_souvi_sejici#!&chapter=4)

*Ministerstvo průmyslu a obchodu: Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2011* [online]. In: . Praha: MPO.cz, 11. 07. 2012 [cit. 2018-03-01]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/zprava-o-vyvoji-maleho-a-stredniho-podnikani-a-jeho-podpore-v-roce-2011--105614/>

*Ministerstvo průmyslu a obchodu: Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2016* [online]. In: . Praha: MPO.cz, 24. 10. 2017 [cit. 2018-03-01]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/zprava-o-vyvoji-maleho-a-stredniho-podnikani-a-jeho-podpore-v-roce-2016--232792/>

*Ministerstvo životního prostředí: Pařížská dohoda* [online]. 2015 [cit. 2018-02-24]. Dostupné z: [https://www.mzp.cz/cz/parizska\\_dohoda](https://www.mzp.cz/cz/parizska_dohoda)

MOLDAN, Bedřich. *Podmaněná planeta*. Druhé, rozšířené a upravené vydání. V Praze: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2015. ISBN 978-80-246-2999-5

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.

Největší firmy v Česku podle tržeb i zaměstnanců. *Aktuálně.cz* [online]. Praha: Iva Špačková, 2017 [cit. 2017-10-28]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/nejvetsi-firmy-v-cesku-podle-trzeb-i-zamestnancu-projdete-si/r~ccb5da3c54d811e7b0440025900fea04/>

NORBERG, Johan, Roger. TANNER a Julian. SANCHEZ. *In defense of global capitalism*. Washington, D.C.: Cato Institute, 2003. ISBN 1-930865-47-3

NORBERG, Johan. Globalisation is Good - Johan Norberg on Globalisation. In: *Youtube.com* [online]. 2011 [cit. 2018-02-27]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=12YDLZq8rT4>

PICHANIČ, Mikuláš. *Mezinárodní management a globalizace*. Praha: C.H. Beck, 2004. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-886-x

*Počet podnikatelů stoupl. Vliv EET byl minimální* [online]. In: . Praha: Týden.cz, 10.3.2017 [cit. 2018-03-04].

Shaping globalization. *International Monetary Fund* [online]. Washington: Martin Wolf, 2014 [cit. 2017-10-28]. Dostupné z: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2014/09/wolf.htm>

SOROS, George. *The crisis of global capitalism: (open society endangered)*. Repr. London: Little, Brown and Company, 1998. ISBN 0316849162.

SOUKUP, Jindřich. *Zdroje a perspektivy evropských ekonomik na počátku 21. století v kontextu soudobé globalizace*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-281-9

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

STIGLITZ, Joseph E. *Making globalization work*. New York: W.W. Norton & Co., c2007. ISBN 978-0-393-33028-1

STIGLITZ, Joseph. Stiglitz on globalization, why globalization fails ?. In: *Youtube.com* [online]. 2013 [cit. 2018-02-26]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=sV7bRLtDr3E>

STOERRING, Dagmara. *European parliament: Water protection and management* [online]. 2017 [cit. 2018-02-24]. Dostupné z: [http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/en/displayFtu.html?ftuld=FTU\\_2.5.4.html](http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/en/displayFtu.html?ftuld=FTU_2.5.4.html)

SÝKORA, Luděk. *Globalizace a její společenské a geografické důsledky* [online]. Praha: Karlova univerzita, 2000, s. 59-79 [cit. 2018-02-25]. Dostupné z: [https://web.natur.cuni.cz/~sykora/pdf/Sykora\\_2000\\_Globalizace.pdf](https://web.natur.cuni.cz/~sykora/pdf/Sykora_2000_Globalizace.pdf)

ŠPICAR, Radek. *Vystoupení z EU by bylo ekonomickou sebevraždou, varují odborníci* [online]. Novinky.cz, 2018, 7.2 2018 [cit. 2018-04-21]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/ekonomika/462803-vystoupeni-z-eu-by-bylo-ekonomickou-sebevrazdou-varuji-odbornici.html>

ŠVANDOVÁ, Eva, Eva ŠTĚPÁNKOVÁ a Sylva TALPOVÁ. *Ekonomika malých a středních podniků. 2., rozš. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2011. ISBN 978-80-210-5494-3.*

*United nations: Water* [online]. [cit. 2018-02-24]. Dostupné z: <http://www.un.org/en/sections/issues-depth/water/>

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.*

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Trojúhelníkový obchod, zdroj: politická geografie UK, dostupné z: <http://polgeo.geogr.muni.cz/zakladni-temata/rozvoj/kolonialismus/>, citováno: 29.10.2017

Obrázek 2: *GDP (current US\$): World Bank national accounts data, and OECD National Accounts data files* [online]. In: . The World Bank, 2016 [cit. 2018-03-05]. Dostupné z: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?locations=EU-Z4-XU-ZG-ZJ>

Obrázek 3: *Human Development Reports: Table 2: Trends in the Human Development Index, 1990-2015* [online]. [cit. 2018-02-24]. Dostupné z: <http://hdr.undp.org/en/composite/trends>

Obrázek 4: ROSER, Max a Esteban ORTIZ-OSPINA. *Global extreme poverty* [online]. OurWorldInData.org, 27.3.2017 [cit. 2017-12-29]. Dostupné z: <https://ourworldindata.org/extreme-poverty/>

Obrázek 5: *Poverty Plunges from 2001 to 2011 and the Global Middle-Income Population Increases, but Most People Remain Low Income* [online]. Pew Research center, 2015, 7.7.2015 [cit. 2018-02-26]. Dostupné z: [http://www.pewglobal.org/2015/07/08/a-global-middle-class-is-more-promise-than-reality/pg-2015-07-08\\_\\_globalclass-00/](http://www.pewglobal.org/2015/07/08/a-global-middle-class-is-more-promise-than-reality/pg-2015-07-08__globalclass-00/)

Obrázek 6: DAVIES, James, Rodrigo LLUBERAS a Anthony SHORROCKS. *Global Wealth Report 2017* [online]. In: . 14.11.2017 [cit. 2017-12-30]. Dostupné z: <http://publications.credit-suisse.com/tasks/render/file/index.cfm?fileid=12DFFD63-07D1-EC63-A3D5F67356880EF3>

Obrázek 7: CO2 emissions from fuel combustion: 2016 was a new year of stable CO2 emissions. In: *Global energy statistical Yearbook* [online]. Enerdata.net, 2017 [cit. 2018-02-26]. Dostupné z: <https://yearbook.enerdata.net/co2-fuel-combustion/CO2-emissions-data-from-fuel-combustion.html>

Obrázek 8: Organizační struktura podniku TN

Obrázek 9: Den nástupu do práce

Obrázek 10: Graf četností požadovaných údajů při přijímání nového pracovníka

Obrázek 11: S čím byli pracovníci seznámeni při nástupu do práce

Obrázek 12: Zájem o bonus za přivedení kvalitního pracovníka

# Seznam tabulek

Tabulka 1: Základní demografická charakteristika souboru respondentů

# **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Otázky pro rozhovor se zástupcem vedení podniku TN

Příloha č. 2: Dotazník pro pracovníky podniku TN

## Příloha č. 1

### Otázky na zástupce vedení (globalizace a podnik)

#### Obchodní prostředí

Jaké jsou podle Vás pozitivní a negativní dopady globalizace (otevřeného trhu) na podnik TN?

Jsou obchodním partnerem podniku TN spíše české nebo nadnárodní firmy?

Podnik TN s velkými podniky z automotive více spolupracuje nebo soupeří?

Co mu to přináší (bere)?

Myslíte, že je tato spolupráce oboustranně prospěšná?

Můžete uvést nějaké hrozby od nadnárodních společností?

#### Pracovníci z ciziny

Jak obtížné je zaměstnat nebo najmout pracovníka z ciziny?

Jsou tito lidé pro podnik celkovým přínosem?

Mají se tito lidé lépe než ve své zemi?

Lze je srovnávat s tuzemskou pracovní silou?

#### Rozvoj podniku

Jak moc a k čemu jsou využívány moderní technologie?

Jakým způsobem se chce podnik TN rozvíjet?

Má v úmyslu vstoupit na zahraniční trh?

Využil podnik TN někdy podpor nebo dotací od státních institucí?

Jak složitý je pro podnik přístup k úvěrům?

#### Konkurence

Byl někdy podnik TN předmětem zájmu větší nebo nadnárodní firmy k akvizici?

Přemýšlelo někdy vedení podniku TN o spojení s jinou firmou podobné velikosti?

Jak velkým ohrožením je pro podnik TN jeho konkurence?

V čem konkrétně je podnik touto konkurencí ohrožen?

### Otázky na zástupce vedení podniku (základní údaje, personalistika)

#### Základní informace

Jaká je historie podniku?

Jaká byla a je finanční situace v podniku?

Jak konkrétně vypadá organizační struktura podniku?

Je podnik stabilní?

Kolik má přibližně zaměstnanců a jak velké má tržby?

#### Plánování a přijímání

Kdo je zodpovědný za personalistiku v tomto podniku?

Plánuje podnik přijetí nových zaměstnanců?

Jakým způsobem v podniku probíhá plánování potřeby a kvality pracovníků?

V jakých intervalech se uskutečňuje?

Je plánována a stanovena i požadovaná kvalita pracovníků?

Není v poslední době kladen větší důraz na rychlejší dostupnost pracovníků, než na jejich kvalitu?

Jak velká je podle Vás důležitost výběru pracovníků do MSP?

Jak moc je pro podnik složité získat nového pracovníka?

Je nějaká riziková skupina, jejíž zástupce by nebyl vybrán do podniku TN?

### Adaptace

Jak je podle Vás důležitá adaptace nového pracovníka na nové pracovní prostředí?  
Jak by taková adaptace měla probíhat a kdo by ji měl provádět?

### Odměňování, hodnocení, motivace

Dokážete si představit rizika hodnocení a odměňování v rámci MSP?

Kdo je zodpovědný za hodnocení a odměňování v podniku?

Jakým způsobem v podniku probíhá motivace, její složky jsou?

Myslíte si, že by mohl být v podniku využit systém osobních benefitů?

Nakolik si myslíte, že jsou v MSP důležité dobré mezilidské vztahy mezi pracovníky?

Co se snažíte dělat pro lepší mezilidské vztahy v podniku?

Myslíte si, že jsou pracovníci v TN spokojeni?

### Vzdělávání a rozvoj

Myslíte, že je pro tento podnik důležitou součástí vzdělávání a rozvoj vlastních pracovníků?

Kdo, jak a jak často je v podniku vzděláván?

Je v podniku využit systém učící se organizace?

Plánuje v nejbližší době (3 měsíce) podnik nějaké inovace?

### Vedení

Kdo je v podniku za co zodpovědný?

Máte pocit, že jsou na pozicích vedení týmů správní lidé?

Kdo je v podniku TN nejdůležitější osobou v oblasti personální práce?



## Příloha č. 2

České vysoké učení technické v Praze

Dotazník průzkumu k bakalářské práci

„Spokojenost pracovníků podniku a jejich pohled na dopady globalizace“

Vážená kolegyně, vážený kolego, obracím se na Tebe jako na pracovníka podniku TN v rámci výzkumu, jehož výsledky budou použity pro vypracování bakalářské práce.

Zajímá mě, jak probíhají různé procesy personálních činností v tomto podniku a jak jsi spokojen s celkovou úrovní péče o zaměstnance v podniku TN. Neboj se na otázky odpovídat pravdivě, veškeré odpovědi budou anonymní a budou využity pouze pro účely bakalářské práce.

Svým přispěním mi pomůžeš k vypracování bakalářské práce a k zjištění nedostatků, které díky tvému názoru může podnik napravit.

Děkuji Ti za spolupráci a Tvůj čas věnovaný k vyplnění rozsáhlého dotazníku.

### Plánování + Výběr

1) Kdy si nastoupil/a do TN? (uved' měsíc a rok)

.....

2) Jakým způsobem jsi se dostal/a do TN?

- a) přes inzerát
- b) přes agenturu práce
- c) vlastní iniciativou
- d) přes známého

3) Co z uvedeného o tobě chtěl zástupce TN vědět? (možnost více odpovědí)

- a) osobní údaje
- b) mé vzdělání, praxi
- c) mé požadavky na plat, pracovní dobu apod.
- d) nic z toho

4) Po jak dlouhé době od podpisu smlouvy (dohody) si začal/a v TN pracovat?

- a) po 1-3 dnech
- b) po 4-7 dnech
- c) po 8-14 dnech
- d) po 15 a více dnech

### Adaptace

5) Jak probíhal tvůj první den v TN? (možnost více odpovědí)

- a) Byl jsem seznámen s bezpečností v celé výrobní hale
- b) Byl jsem seznámen s bezpečností jen na mém pracovišti
- c) Byl mi představen celý podnik, ve kterém tým TN působí
- d) Byly mi představeny jen prostory, kde působí tým TN
- e) Byli mi představeni všichni moji spolupracovníci
- f) Bylo mi představeno moje pracoviště
- g) Byl mi vysvětlen pracovní postup (jak dělat danou práci)
- h) Bylo mi vysvětleno, co se ode mě očekává (požadavek na kvalitu)

6) Kdo na tebe v prvním týdnu dohlížel?

- a) Vedoucí týmu (Pavel nebo Štefan)
- b) Vedoucí týmu (Pavel nebo Štefan), ale ne celý týden
- c) Jeden ze spolupracovníků
- d) Jeden ze spolupracovníků, ale ne celý týden
- e) nikdo

7) Získal/a si po úvodním zaškolení pocit, že víš vše, co potřebuješ k zvládnutí dané činnosti?

- a) ano
- b) ne

8) Pokud si v předchozí otázce odpověděl/a NE, co přesně ti chybělo? (možnost více odpovědí)

- a) více vědomostí o bezpečnosti
- b) větší seznámení se spolupracovníky
- c) větší znalost celého podniku
- d) větší znalost mého pracoviště
- e) větší znalost toho, co se po mě chce, jak mám správně dělat svou práci

### Motivace

- 9) Jaké byly důvody k tomu, že sis vybral/a právě podnik TN? (možnost více odpovědí)
- a) výše mzdy
  - b) přátelský kolektiv
  - c) doporučení známého
  - d) pohodové pracovní požadavky
  - e) blízkost bydliště
  - f) podílet se na něčem výjimečném
  - g) nemohl jsem sehnat práci jinde
- 10) Které z nabízených odpovědí tě přimějí k lepšímu (více zodpovědnosti, více odprac. hodin) pracovnímu výkonu?
- a) nic, dělám vždy podle svého uvážení
  - b) slovní trest, pokud něco udělám špatně
  - c) hrozící finanční srážka, pokud něco udělám špatně
  - d) pochvala, pokud něco udělám dobře
  - e) peněžité odměna, pokud něco udělám dobře
  - f) vyšší hodinová mzda
  - g) nižší pracovní norma
  - h) vědomí toho, jak se podílím na úspěšnosti podniku
  - i) zodpovědný spolupracovník
  - j) přidělení práce, kterou mám rád
  - k) přidělení práce, kterou nemám rád (nejde mi tolik od ruky)
  - l) soutěž o nejlepšího pracovníka měsíce
- 11) Pokud by podnik nabízel bonus za přivedení nového pracovníka, který by se osvědčil, přivedl by si svého známého?
- a) ano
  - b) ne

#### Hodnocení a odměňování

- 12) Víš přesně, na základě čeho jsi hodnocen/a a odměňován/a?
- a) ano, přesně
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) netuším
- 13) Máš pocit, že je odměňování spravedlivé pro všechny?
- a) ano
  - b) ne
- 14) Jaké odpovídající benefity (výhody) by si ke své mzdě přivítal/a? Vyber max. 2
- a) sick days (několik dní, které je možné využít k vyléčení nemoci a mít je zaplacené – není nutné čerpat nemocenskou a být první tři dny nemoci bez peněz)
  - b) týden dovolené navíc
  - c) příspěvek na mou oblíbenou činnost (např. posilovna, divadlo, sport, výlety)
  - d) lékařské prohlídky
  - e) příspěvek na penzijní připojištění
  - f) příspěvek na životní pojištění
  - g) mimořádné příspěvky (před Vánoce, na dovolenou apod.)

- h) příspěvek na cestování do práce
- 15) Máš pocit, že tě podnik TN dostatečně a spravedlivě odměňuje?
- a) dostatečně i spravedlivě
  - b) pouze dostatečně
  - c) pouze spravedlivě
  - d) ani dostatečně, ani spravedlivě

#### Vedení lidí

- 16) S kterým z vedoucích pracovníků TN nejčastěji komunikuješ?
- a) s vedoucím týmu (Pavel nebo Štefan)
  - b) s provozním vedoucím (Václav)
  - c) s ředitelkou a účetní (Jana)
  - d) se supervizorem (Michal)
- 17) Jak hodnotíš mezilidské vztahy pracovníků TN? Odpověď od 1 (výborné) do 5 (špatné)
- .....
- 18) Jak jsi spokojený/á s tvým vedoucím týmu? (stejně hodnocení jako u předchozí otázky).
- .....

#### Rozvoj

- 19) Máš pocit, že na práci, kterou vykonáváš v TN, máš dostatečné dovednosti a znalosti?
- a) ano
  - b) ne
- 20) Pokud si na předchozí otázku odpověděl/a NE, napiš, v čem pociťuješ nedostatek.
- .....

#### Pár obecných otázek

- 21) Jaká je tvá celková spokojenost v podniku TN? (hodnocení 1-10, 1 nejmíň, 10 nejvíc)
- .....
- 22) Je pravděpodobné, že budeš v příštím roce stále působit v TN?
- a) ano
  - b) ne
- 23) Do které věkové skupiny patříš?
- a) 15-26
  - b) 27-40
  - c) 41-65
  - d) starší
- 24) Jaká je tvoje národnost?
- a) česká
  - b) jiná
- 25) Tvé pohlaví?
- a) muž
  - b) žena

Jsi na konci dotazníku. Na závěr se prosím ujisti, zda jsi odpověděl na všechny otázky.  
Vyplněný dotazník mi prosím odevzdej.

Velice Ti děkuji za vyplnění dotazníku a přeji Ti v práci jen spokojenost.

Pavel Vraník

email: [vranik.pavel11@gmail.com](mailto:vranik.pavel11@gmail.com)

