

Řízení lidských zdrojů a krizové řízení

Jana Kryštofová

Bakalářská práce
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav krizového řízení
akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana Kryštofová**
Osobní číslo: **L14420**
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ovládání rizik**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Řízení lidských zdrojů a krizové řízení**

Zásady pro vypracování:

- 1. Zpracujte teoretické poznatky o krizovém managementu a řízení lidských zdrojů.**
- 2. Proveďte rozbor řízení lidských zdrojů v čase krize ve Vámi vybrané organizaci.**
- 3. Zhodnoťte výsledky provedeného rozboru a navrhněte možnosti k řízení lidských zdrojů v čase krize organizace.**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

[2] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-726-1168-3.

[3] ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. Krizové řízení podniku. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009, 253 s. ISBN 978-80-247-3156-8.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Marek Tomašík, Ph.D.

Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce:

5. února 2016

Termín odevzdání bakalářské práce:

13. května 2016

V Uherském Hradišti dne 12. května 2016

doc. RNDr. Jiří Dostál, CSc.
děkan



Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
ředitel ústavu

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v příruční knihovně Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a jeden výtisk bude uložen u vedoucího práce;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti

19.5. 2016


pódpis studenta

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zaměřuje na problematiku řízení lidských zdrojů v období krize vybrané firmy. Práce je rozdělena do dvou částí teoretické a praktické.

Teoretická část práce charakterizuje rozvoj systému vzdělávání, oblast lidských zdrojů a jejich řízení. V praktické části je představena společnost Aircraft Industries, a.s., její personální řízení a průběh současné firemní krize. Současný stav personálního řízení je zkoumán vybranými metodami. Závěrem této práce je zhodnocení celé situace a návrhy možného řešení pro společnost.

Klíčová slova: Krize, krizové řízení, řízení lidských zdrojů, riziko, personální útvar.

ABSTRACT

This bachelor thesis focuses on the human resources management issues during the crisis in a particular company. The thesis is divided into two parts, the theoretical and the practical one.

The theoretical part characterizes the development of the educational system, the area of human resources and their management. The company Aircraft Industries, a. s., its human resources management and the development of its current crisis is introduced in the practical part. The current state of human resources management is explored with the help of particular methods. The conclusion of this thesis is the evaluation of the whole situation and the proposals of the possible solution for the company.

Keywords: Crisis, crisis management, human resources management, risk, a department of human resources.

Ráda bych poděkovala vedoucímu mojí bakalářské práce prof. Mgr. Markovi Tomašíkovi, Ph.D. za konzultace, cenné rady a za čas, který mi věnoval při tvorbě této práce. Dále bych ráda poděkovala Bc. Monice Hořákové za poskytnutí nezbytných materiálů k dokončení bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 ŘÍZENÍ LÍDSKÝCH ZDROJŮ A KRIZOVÉ ŘÍZENÍ	11
1.1 DEFINICE ŘÍZENÍ LÍDSKÝCH ZDROJŮ	11
1.2 DEFINICE KRIZOVÉHO ŘÍZENÍ	11
1.3 CÍLE ŘÍZENÍ LÍDSKÝCH ZDROJŮ	12
1.3.1 Problémy stojící před řízením lidských zdrojů	12
2 KRIZOVÉ ŘÍZENÍ	14
2.1 METODY KRIZOVÉHO ŘÍZENÍ A ANALYTICKÉ TECHNIKY POUŽÍVANÉ V KRIZOVÉM ŘÍZENÍ.....	14
2.1.1 Winterlingova krizová matice	14
2.1.2 Paretovo pravidlo (Pravidlo 80/20).....	15
2.1.3 Prognózování (Forecasting)	16
2.1.4 SMART	16
2.1.5 Technika scénářů.....	17
2.2 PROCES ŘÍZENÍ RIZIK	17
2.2.1 Vysvětlení pojmu riziko	17
2.2.2 Proces řízení rizik.....	17
3 KRIZE V PODNIKU	19
3.1 DEFINICE	19
3.2 ZNAKY KRIZE	19
3.3 FÁZE KRIZOVÉHO PROCESU	20
3.4 KRIZOVÝ SCÉNÁŘ.....	21
3.5 KRIZOVÝ PLÁN	22
4 ÚLOHY PERSONÁLNÍHO ÚTVARU	23
4.1 CHARAKTERISTIKA PERSONÁLNÍ PRÁCE	23
4.2 ÚKOL PERSONALISTIKY	23
4.2.1 Účel personálních činností	24
4.3 PERSONÁLNÍ STRATEGIE.....	25
4.4 ODBORY A KOLEKTIVNÍ VYJEDNÁVÁNÍ	26
4.4.1 Odbory.....	26
4.4.2 Kolektivní vyjednávání	26
4.5 UVOLŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ V ORGANIZACI.....	27
4.5.1 Dohodou	27
4.5.2 Výpovědí	27
4.5.3 Hromadné propouštění	28
4.5.4 Okamžitým zrušením	28
4.5.5 Zrušení ve zkušební době.....	28
II PRAKTICKÁ ČÁST	30
5 FIRMA AIRCRAFT INDUSTRIES, A.S.	31
5.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI A JEJÍ HISTORIE	31
5.1.1 Logo společnosti Aircraft Industries, a.s.....	32

5.2	HLAVNÍ ČINNOSTI A CÍLE ORGANIZACE	32
6	SEZNÁMENÍ S KRIZÍ V RUSKU A NA UKRAJINĚ	34
6.1	KRIZE NA UKRAJINĚ	34
6.2	SANKCE RUSKA	34
6.2.1	Protiopatření Ruska	35
6.2.2	Dopad sankcí na Rusko	35
6.2.3	Dopad sankcí vůči Rusku pro Českou republiku	35
6.3	DOPAD PRO SPOLEČNOST AIRCRAFT INDUSTRIES, A.S.	36
6.4	HODNOCENÍ KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ	37
7	AKTUÁLNÍ STAV FIRMY	40
7.1	ZMĚNY PERSONÁLNÍ POLITIKY V DOBĚ KRIZE	41
7.1.1	Spolupráce se školami	41
7.2	VNITŘNÍ STRUKTURA FIRMY A PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ.....	41
7.3	VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ A ROZVOJ	42
7.3.1	Kategorie vzdělávání	42
7.3.2	Odměny, příplatky a benefity pro zaměstnance	43
8	VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ.....	46
8.1	METODY VÝZKUMU	46
8.1.1	SWOT analýza	46
8.1.2	Zjištění SWOT analýzy	48
8.1.3	Dotazníkové šetření.....	48
8.1.4	Analýza dotazníkového šetření pro zaměstnance	48
8.1.5	Výsledek práce z dotazníkového šetření	59
8.1.6	Fluktuace zaměstnanců	59
8.1.7	Výše fluktuace.....	60
9	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	63
	ZÁVĚR	64
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	65
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	68
	SEZNAM OBRÁZKŮ	70
	SEZNAM TABULEK.....	71
	SEZNAM GRAFŮ	72
	SEZNAM PŘÍLOH.....	73

ÚVOD

Každá atraktivní a úspěšná společnost si žádá kvalitní pracovníky s dobrými schopnostmi, znalostmi a dovednostmi. V dnešní době svět postupuje vpřed rychlým tempem a žádná firma si nemůže dovolit zaostávat. Proto potřebuje pracovníky, kteří jsou ochotni své vědomosti soustavně prohlubovat a rozšiřovat, protože právě oni jsou vizitkou a intelektuálním kapitálem celé společnosti. V této souvislosti se bakalářská práce zabývá problematikou řízení lidských zdrojů v období krize firmy Aircraft Industries, a.s., která je významným zaměstnavatelem v regionu. Krize prověřuje organizaci firmy. Často se problémy firmy řeší hlavně propouštěním zaměstnanců, do kterých před tím často velmi investovala v rámci firemního vzdělávání. Proto jsem se zaměřila na zkoumání personální politiky této firmy.

Cílem bakalářské práce je prozkoumat řízení lidských zdrojů v krizovém období firmy. Pozornost bude zaměřena na loajálnost zaměstnanců vůči firmě zejména při snížených odměnách za práci a nejistotě ve stálém zaměstnání.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. První kapitola teoretické části pojednává o základních pojmech personálního managementu a řízení lidských zdrojů, abychom lépe poznali personální činnost. Druhá kapitola se zabývá krizovým řízením a metodami krizového řízení. Třetí kapitola definuje pojem krize, její znaky a fáze. Čtvrtá kapitola nás seznamuje s pojmem personální útvar a jeho úlohou v podniku. V úvodu praktické části je představena vybraná firma Aircraft Industries, a.s. V následující kapitole je popsána personální politika firmy. Vybranými metodami je tato personální politika zkoumána.

Bakalářská práce bude uzavřena navržením doporučení, která by měla vést ke zlepšení stavu firmy.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LÍDSKÝCH ZDROJŮ A KRIZOVÉ ŘÍZENÍ

Pojmy řízení lidských zdrojů a lidské zdroje lze nahradit termínem personální řízení. Označují se tím procesy týkající se řízení lidí v organizacích.

Pojem řízení lidských zdrojů je základním pojmem popsáním v této práci. Cílem práce je vysvětlení definovaných pojmů řízení lidských zdrojů. Vysvětluje vztah mezi personálním zařízením a řízením lidských zdrojů. Zvažuje také, jaký dopad může mít řízení lidských zdrojů na výkon organizace. [1]

1.1 Definice řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů můžeme chápat jako logicky a strategicky promyšlený plán jak přistupovat k tomu nejcennějšímu, co organizace má. A to jsou právě lidé, kteří v organizaci pracují a přispívají k naplnění a dosažení cílů, které si organizace zadala.

Storey se domnívá, že: „*Řízení lidských zdrojů lze považovat za soubor vzájemně propojených politik vycházejících z určité ideologie a filozofie*“.

V knize od M. Armstronga [1. str. 27] Storey uvádí: „*čtyři aspekty, které tvoří smysluplnou verzi řízení lidských zdrojů:*

- 1. zvláštní, specifická konstelace přesvědčení a předpokladů;*
- 2. strategické podněty poskytující informace pro rozhodování o řízení lidí;*
- 3. ústřední role liniových manažerů;*
- 4. spoléhání na soustavu „pák“ k formování zaměstnaneckých vztahů“.* [1, str. 27]

1.2 Definice krizového řízení

Krizové řízení můžeme chápat jako souhrn řídicích činností se všemi příslušnými orgány, které se zaměřují na analýzu a vyhodnocování bezpečnostních rizik, plánování, organizování, realizaci a kontrolu činností, které se připravují na krizové situace. Také řeší vzniklé krizové situace.

Krizovému řízení patří zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů. [1]

1.3 Cíle řízení lidských zdrojů

Hlavní cíl je, aby byla organizace schopna zajistit plně a úspěšně své cíle. Těchto cílů se dá dosáhnout jenom díky kvalitním pracovníkům, kteří v organizaci pracují.

Ulrich a Lake poznamenali [1, str. 30]: „*Systém řízení lidských zdrojů může být zdrojem takových schopností, které umožňují organizacím učit se rozpoznávat a využívat nové příležitosti*“.

Jak moc bude firma konkurenceschopná, záleží na efektivnosti organizace. Strategie řízení lidských zdrojů má za následek zlepšování a efektivnost organizace. Vytváří určité účinné postupy na vhodné pracovní podmínky a zlepšování vztahů na pracovišti. Všechny hodnoty musí být propojeny. [1]

1.3.1 Problémy stojící před řízením lidských zdrojů

Lidé (zaměstnanci) jsou hlavní složkou výkonu organizace. V částečné míře se právě od nich odvíjí průběh celé organizace. Personální útvar tomu může napomoci zlepšováním pracovních podmínek a vztahů na pracovišti.

Problémy, které mohou nastat:

Jedním z problémů, který může nastat, je **globalizace**. Ta nutí organizaci, aby v zájmu uspokojování místních potřeb organizace pracovali s lidmi a jejich myšlenkami.

Při tvorbě nové strategie je nutné brát v úvahu nestálost politické situace v různých zemích, problematiku globálního obchodu, neustálé změny kurzů a výskyt nové neznámé kultury.

Další problém je **ziskovost prostřednictvím růstu**. Nejenom organizace se honí za růstem vyšších tržeb. Podniky se musí vyvíjet, zlepšovat svoje procesy a inovovat svoje výrobky nebo služby. To znamená, že musí zaměstnance rozvíjet, zaškolovat a vzbuzovat v nich tvořivost a novou nápaditost pro organizaci.

Další problém je **intelektuální kapitál**. Ten je pro organizaci důležitý ke konkurenční výhodě. Problém nastává v případě jak zajistit, aby firmy byly schopné najít, přizpůsobit si, odměňovat a udržet si kvalifikované zaměstnance, kteří jsou pro firmu potřební z důvodu jejich zkušeností, talentu a zručnosti v práci.

Posledním problémem jsou **změny**. To je jeden z největších problémů, se kterým se firmy potýkaly, potýkají a ještě potýkat budou. Nejde o to změnu přijmout, ale i vzít

ji jako dobrou zkušenost a možnost do budoucna. Firmy se musí naučit přijímat nové změny a strategické požadavky. [1]

2 KRIZOVÉ ŘÍZENÍ

Krizové řízení se snaží eliminovat následky krize a dostat podnik zpátky na úroveň, ve které byl před krizí. Snaží se minimalizovat dobu trvání krize.

Krizové řízení se člení podle krizových situací.

Krizové řízení používá řadu metod a analytických metod. [10]

2.1 Metody krizového řízení a analytické techniky používané v krizovém řízení

1. Krizový plán.
2. Winterlingova krizová matice.
3. Paretovo pravidlo.
4. Prognóza (Foresacting).
5. SMART – návrh cílů.
6. Technika scénářů.

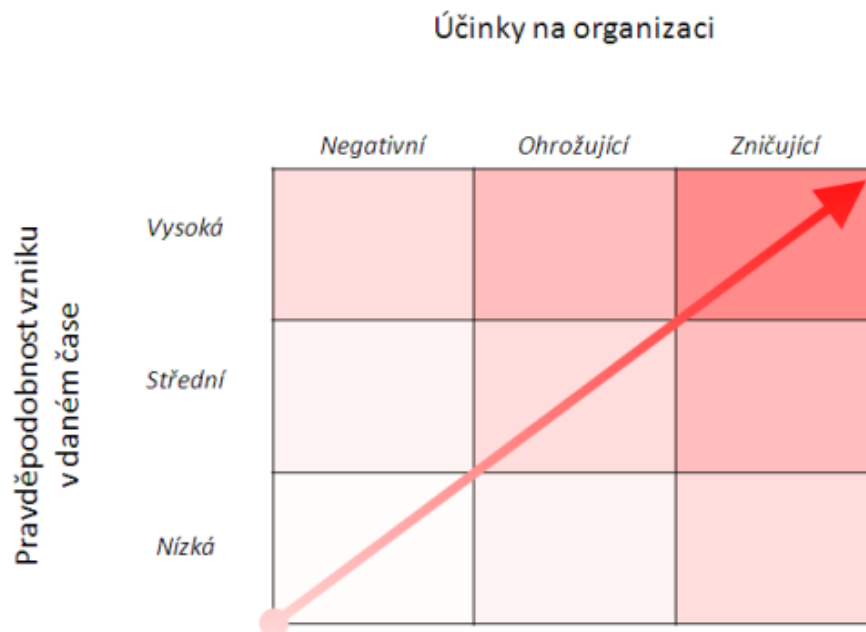
2.1.1 Winterlingova krizová matice

Winterlingovu krizovou matici navrhl Klaus Winterling. Matice se používá jako jedna z možných analytických technik, které se využívají při řízení rizik a v krizovém řízení. Matice určuje kategorie rizik podle dvou parametrů.

První parametr je **pravděpodobnost vzniku rizika v daném čase**. V tomto případě je reálně možné a pravděpodobné, že riziko opravdu nastane. Matice nám definuje tři úrovně pravděpodobnosti. Úroveň je buď nízká, střední nebo vysoká.

Druhým parametrem je **účinek rizika na organizaci**. Říká nám, jaký by byl asi dopad rizika na organizaci, pokud riziko vznikne. Matice nám definuje tři úrovně účinku na organizaci. Účinek může být negativní, ohrožující nebo zničující. [16]

Grafické znázornění matice:



Obr. 1. Winterlingova krizová matice [16]

Obrázek nám vysvětluje, že čím více se riziko posouvá po diagonále nahoru doprava, tím větší pozornost musíme věnovat v rámci řízení rizik a krizového řízení. [16]

2.1.2 Paretovo pravidlo (Pravidlo 80/20)

Paretovo pravidlo nám na realitě vysvětluje, že 20 % příčin způsobí 80 % výsledku.

Paretovo pravidlo používá poměr 80:20 % a dá se použít na různé případy.

Paretovo pravidlo v praxi:

„20 % výrobků přináší 80 % zisk“.

„20 % lidí způsobuje 80 % nehod“.

„20 % zaměstnanců se podílí na 80 % úspěchu organizace“.

Jan Lojda [7, str. 45] říká, že: „Použitím Paretova pravidla na řízení času dojdeme k závěru, že 20 % vynaloženého času vytváří 80 % výsledku. Pokud se podaří identifikovat zmíněných 20 % činností, podaří se nám splnit 80 % očekávaných výstupů“.

V realitě se můžeme především zaměřit na kritických 20 %, které nám způsobují 80 % výsledku. Když se naučíme v životě používat Paretovo pravidlo, ovlivní nebo zefektivní to naše rozhodování. [7]

2.1.3 Prognózování (Forecasting)

Prognózování nám napomáhá k odhadování budoucí poptávky pomocí očekávání. Přemýšlí nad tím, jak by se kupující mohli za daných podmínek zachovat.

Jenom malá část výrobků a služeb nám umožňuje určit snadnou prognózu. U těch, u kterých je to možné, mají většinou stálé tržby nebo nárůst tržeb ve stabilních konkurenčních podmínkách.

U většiny trhů nenajdeme stálou celkovou poptávku ani stálou poptávku po produkci jedné firmy. Proto je dobré použít prognózování. Špatně udělaná prognóza nám může zapříčinit příliš velkou tvorbu zásob. Také může způsobit ztrátu tržeb nedostatečným zásobováním. Čím více je nestabilní poptávka, tím více firma potřebuje prognózy a určité postupy prognózování.

Cílem prognózy je, abychom získali představu o budoucím stavu. Tento stav je založený na racionálních způsobech předvídání. Získáním těchto předpovědí má velký význam pro plánování, strategické řízení a řízení rizik. Prognózování nám může zajistit úspěch firmy. [5]

2.1.4 SMART

SMART je jedna z analytických metod, která nám napomáhá navrhnout nebo vyznačit cíl v plánování. Slovo SMART je složeno z počátečních písmen z anglických slov.

„Specific – specifický, konkrétní (v množství, kvalitě apod.).

Measurable – měřitelný – vždy musí být předem jasné, jakou měřicí metodou budeme porovnávat dosažené výsledky s plánem.

Acceptable – akceptovatelný pro všechny dotčené.

Realistic – reálný, dosažitelný. Stanovení nereálných cílů má silný demotivační efekt.

Timing – termínovaný (je možno sledovat jeho postupné plnění)“.

Každý cíl organizace by měl být měřitelný, časově sledovatelný, dosažitelný a specifický. [8, str. 334]

2.1.5 Technika scénářů

Hlavním cílem **techniky scénářů** je vhodně si promyslet možné scénáře pro případ určité události, např. krizové situace nebo určitého vývoje v chodu organizace nebo významných změn, které mohou v okolí prostředí organizace vzniknout, např. rozvoj potenciálního trhu.

Využití techniky scénářů v praxi

Důležité je vytvořit si různé druhy scénáře pro odlišné situace určitého typu a vytvořit si k nim podrobný plán, jak se máme v dané situaci chovat a postupovat. [17]

2.2 Proces řízení rizik

2.2.1 Vysvětlení pojmu riziko

Pojem **riziko** v řízení podniku nejde zcela jednoznačně definovat. V procesním řízení podniku riziko spojuje nejistotu s cílem. Vyjadřuje nám míru ohrožení s mírou příležitostí. Riziko se vztahuje k rozhodování.

P. Drucker popisuje, že: *„Rozhodnutí, které nezahrnuje riziko, pravděpodobně není rozhodnutím“*.

„Riziko je souhrnem rizikových faktorů, které ovlivňují výskyt rizikové události či zvyšují intenzitu účinků dopadů rizikové události“. [20, str. 40]

Přehled významných rizik pro podnik:

- vnitřní a vnější ekonomická rizika,
- rizika výrobní, technická a technologická,
- sociálně-pracovní rizika,
- tržní rizika,
- politická rizika,
- legislativní rizika,
- živelní a další rizika.

2.2.2 Proces řízení rizik

Řízení rizik je nutno zapojit do podnikové strategie, podnikatelské činnosti i do podnikových cílů. Řízení rizik je permanentní činnost, která identifikuje, popisuje, analyzuje, vyhodnocuje a kontroluje rizika.

Rizikové řízení se realizuje v pěti krocích:

- „1. *identifikace nebezpečí (zdrojů nebezpečí),*
2. *určení výše rizika,*
3. *vyhodnocení a realizace rozhodnutí,*
4. *zavedení kontrolního systému nad rizikem, jehož cílem je identifikace změn rizika,*
5. *sledování vývoje rizika, vyhodnocení změn a realizace opatření“.* [10, str. 47]

Je důležité stanovit si priority výše rizika pro rozhodování a stanovení pořadí pro provedení opatření, v případě, že podnik přijme cíle.

Jestliže ten, kdo rozhoduje, ve třetím kroku vyhodnotí, že je riziko nepřijatelné pro podnik z hlediska závažnosti důsledku nebo frekvence působení rizika, musí se přeformulovat cíle a rozhodnutí. Proces se musí opakovat. [10]

Tab. 1. Matice pro vyhodnocení rizika [10, str. 47]

Závažnost		Frekvence				
		Velmi častá	Častá	Příležitostná	Řídká	Vzácná
		A	B	C	D	E
Katastrofální	I	E	A	V	V	M
Kritická	II	E	V	V	M	N
Mezní	III	V	M	M	N	N
Malá	IV	M	N	N	N	N

3 KRIZE V PODNIKU

3.1 Definice

Slovo **krize** má původ ze starořeckého slova *krino*, které v češtině znamená posuzovat, vybírat, rozhodovat, měřit mezi dvěma opačnými variantami (např. úspěch a neúspěch, život a smrt). Později z něho vyšlo slovo *krisis*, díky kterému se vyjadřovala rozhodná doba nebo chvíle. Slovo *krisis* se počestilo na slovo krize, anglicky *crisis*.

Krizi lze chápat jako rozhodující nebo zlomový okamžik, kdy se rozhoduje o další budoucnosti.

V podnikatelském kontextu lze krizi chápat jako vrcholný bod obratu, kde se rozhoduje o zlepšení nebo zhoršení situace v podniku. Krizi nemusíme brát a chápat jenom negativně, lze ji využít i jako příležitost. Firma se v této situaci rozhoduje, zda se podnik navrátí alespoň z části do situace, ve které byl před vznikem krize. Je ohroženo veškeré dosažení cílů a další existence organizace.

Aby mohla firma fungovat, potřebuje vstupy a výstupy. Cílem snad každé firmy je uspokojování potřeb zákazníků. Krize v podniku většinou nastává z důvodu neadekvátní reakce na změny svého okolí a z neschopnosti podniku přijímat a reagovat na změny. I osobní krize pracovníka nebo manažera společnosti může způsobit krizi v podniku. [10]

3.2 Znaky krize

- „Vnitřní nebo vnější hrozba může způsobit krizi ve firmě.
- Výrazná emocionální zátěž, která se projeví zmatkem a nedůvěrou. To vytvoří napětí mezi zainteresovanými osobami.
- Nepředvídatelné a časté krize, které určuje lokalita a čas výskytu. Nepřipravenost na krizi působí překvapivě a není rychlá a vhodná reakce na krizi.
- Skoro každá krize má sociální dopad a jsou „vícerozměrné“. Jedna krize může zapříčinit vznik druhé krize.
- Krize se musí řešit rychle a bezprostředně. Neřešením se krize bude zvětšovat.
- V krizi se rozhoduje na základě neurčitých, neúplných nebo konfliktních informací“. [2, str. 50]

3.3 Fáze krizového procesu

„Procesní krize v podniku prochází od svého vzniku až po destruktivní působení, kterým je ukončena existence podniku čtyřmi fázemi, jejichž časový průběh je odlišný“. [10, str. 70]

Někdy je průběh krize tak rychlý, že ani nedokážeme rozlišit počáteční fázi krize. V extrémních případech se může stát, že v krátkém okamžiku nastane rovnou třetí fáze anebo hned poslední.



Obr. 2. Vznik krize zvětšováním nerovnováhy [10, str. 70]

1. Potenciální

Potenciální krize se nijak neprojevuje. Hromadí se příčiny jejího budoucího vzniku.

2. Latentní

U latentní krize se začínají projevovat příznaky krizových jevů. Můžeme je rozpoznat a učinit opatření, která zabrání rozvinutí krize.

3. Akutní

V akutní fázi dochází k plnému, ale krátkodobému rozvinutí krizových jevů, které poškozují činnost, zájmy a budoucnost podniku.

4. Chronická

V chronické fázi se rozhoduje o budoucnosti podniku. Je ovlivňována reakcemi managementu na přicházející fázi. Krizové jevy přetrvávají, mírně se utlumují, aby se znova rozvinuly ve své akutní nebo kritičtější podobě nebo jsou postupně odstraněny.

5. Výsledná

Výsledná fáze může mít podobu překonání krize nebo zánik organizace. Výsledná fáze je zrcadlení efektivity krizového řízení managementu. [28]

3.4 Krizový scénář

Krizový scénář je dokument, který nám popisuje možné krizové situace, jejich průběh v prostoru a čase. Krizový scénář je souhrn postupů a opatření. Na krizový scénář navazuje krizový plán, který popisuje řešení krize. Po vytvoření analýzy rizika následuje krizový scénář a krizový plán. Analýza, hodnocení a identifikace rizika je součástí procesu řízení rizik v podniku. Krizové řízení a řízení rizik je důležité v řízení podniku. [10]



Obr. 3. Fáze po vzniku krize v důsledku havárie a katastrofy [10]

U krizových scénářů je potřeba:

- identifikovat potencionální faktory, které mohou v budoucnu ovlivnit riziko,
- vybrat ty faktory, které mohou mít větší pravděpodobnost výskytu,
- stanovit si předpokládaný vývoj rizikových faktorů,
- stanovit důsledky působení těchto faktorů a případně redukci na varianty s největšími negativními důsledky,
- zpracovat si varianty scénářů,
- identifikovat problém, který může být spojen s vývojem rizika podle daného scénáře. [10]

3.5 Krizový plán

Krizový plán navazuje na krizový scénář. Krizový plán se snaží vyřešit vzniklé krizové situace. Na krizové situace je nutné reagovat rychle. Proto krizový plán musí obsahovat dostatek informací, opatření a postupy ke zvládnutí krizové situace. Kroky ke krizovému plánu nesmí být příliš obsáhlé. Každá krizová situace vyžaduje jiné postupy. Navržené postupy se nemusí striktně dodržovat a brát jako jediné možné řešení. [10]

Krizový plán se tvoří:

- abychom byli připraveni na možné krizové situace,
- abychom zlepšili pověst a reputaci podniku,
- aby byly jasně vymezené role, pravomoc a odpovědnost,
- kvůli včasné reakci na vzniklou krizovou situaci,
- abychom minimalizovali dopad krizové situace,
- aby byla zajištěna ochrana lidí, majetku a životního prostředí,
- pro usnadnění splnění požadavků, které vyplývají z platných právních norem,
- abychom byli připraveni na práci s médii,
- abychom byli schopni vyvést podnik z krize,
- abychom zabezpečili obnovu klíčových podnikových činností. [10]

4 ÚLOHY PERSONÁLNÍHO ÚTVARU

4.1 Charakteristika personální práce

Existuje mnoho termínů jako personální práce, personální administrativa, personalistika, personální řízení anebo řízení lidských zdrojů. Mezi těmito termíny není příliš velký rozdíl. Pro praktické účely nám může být jedno, jak tuto činnost nazveme, ale v teorii je tomu jinak.

Termíny personální práce nebo personalistika používáme spíše pro obecné označení této činnosti. Ale pojmy personální administrativa nebo personální řízení a řízení lidských zdrojů se používají k popsání vývojové úrovně a koncepce personální práce.

Personální práce se zaměřuje na:

- člověka jako pracovní sílu,
- zapojování zaměstnance do práce ve firmě,
- využití schopností zaměstnance,
- fungování zaměstnance ve firmě,
- pracovní výkon a pracovní chování zaměstnance ve firmě,
- přizpůsobování zaměstnance k potřebám firmy,
- zaměstnanecké vztahy s ostatními pracovníky ve firmě,
- výsledky práce zaměstnance,
- náklady spojené s lidskou prací,
- otázky související se zaměstnaneckým osobním rozvojem,
- uspokojování sociálních potřeb zaměstnance.

Jinak řečeno, personální práce zahrnuje vše, co se týká člověka a jeho pracovní náplně ve firmě, i to, co v životě pracovníka jeho práce ve firmě ovlivňuje (např. jeho životní podmínky). [6]

4.2 Úkol personalistiky

Personalistika se zabývá vedením a řízením lidí v organizaci.

Její hlavním úkolem je zabezpečit pro organizaci dostatek schopných zaměstnanců a pomocí těchto zaměstnanců dosahovat strategických cílů v organizaci. Pro naplňování manažerské práce slouží personální činnost, kterou v organizaci zabezpečují manažeři a personalisti. Cílem každé organizace je mít spokojené a stále zákazníky. K tomu,

aby organizace prosperovala, je zapotřebí mít aktivní zaměstnance v organizaci. Personální oddělení se podílí na motivování, vzdělávání a rozvíjení schopností zaměstnanců. [9]

4.2.1 Účel personálních činností

Tab. 2. Účel personálních činností [9, str. 35, 36]

Personální činnost	Účel personální činnosti
Vytváření a analýza pracovních míst	Definovat pracovní úkoly a tyto seskupovat do pracovních míst (základních organizačních jednotek); zpracovat podpisy a specifika pracovních míst.
Plánování zaměstnanců	Plánovat potřebu, pokrytí potřeby a personální rozvoj zaměstnanců; zpracovat plány personálních činností.
Obsazování volných pracovních míst	Obsazovat nově vytvořená nebo uvolněná pracovní místa; získat vhodné uchazeče, vybrat nejvhodnějšího uchazeče, přijmout vybraného uchazeče, adaptovat přijatého uchazeče.
Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců	Usměrňovat a podněcovat zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu pomocí systematického získávání a poskytování zpětné vazby (informace o skutečném výkonu).
Odměňování zaměstnanců	Poskytovat zaměstnancům odpovídající kompenzaci za vykonanou práci (peněžní i nepeněžní) a stimulovat zaměstnance k dosahování požadovaného výkonu.
Vzdělávání zaměstnanců	Utvářet, prohlubovat a rozšiřovat schopnosti (znalosti, dovednosti a chování) zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.

Péče o zaměstnance a pracovní podmínky	Dosáhnout příznivých hodnot všech proměnných, které ovlivňují schopnosti, motivace a výkon zaměstnanců v pracovním procesu při vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu (pracovní doba, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci).
Formování pracovních vztahů	Dosáhnout vyhovující úrovně formálních i neformálních vztahů, které vznikají v souvislosti s výkonem závislé práce mezi zaměstnanci, zástupci zaměstnanců a zaměstnavatelem.
Využívání personálního informačního systému	Zajistit zpracování personálních údajů potřebných k plnění povinností vyplývajících právních předpisů a zabezpečování personální práce v organizaci.

4.3 Personální strategie

Personální strategie je v organizaci potřeba. Jedná se o záměry organizace do budoucna. Určují se zde dlouhodobé a komplexní cíle v personální oblasti, které napomáhají k dosažení cílů organizace.

Personální strategie se rozpracovává do strategických plánů. Personální strategie využívá různé přístupy.

Při formování personální strategie by mělo být zvažováno:

- „jakou kvalifikaci a schopnost bude organizace potřebovat v budoucnu;
- zda je úroveň výkonnosti dostatečně vysoká, aby umožnila zvýšení ziskovosti, vyšší produktivitu, lepší kvalitu a zlepšení služeb zákazníkům;
- zda budou struktura, procesy a systémy v organizaci v jejich současné podobě schopny vyrovnat se s budoucími úkoly;
- zda organizace využívá nejlepším způsobem kvalifikaci a výkonový potenciál pracovníků;
- zda organizace investuje dostatečně do potřebných schopností“. [4, str. 90]

4.4 Odbory a kolektivní vyjednávání

4.4.1 Odbory

Odbory jsou sdružení zaměstnanců. Odbory obhajují zájmy a ochranu práv zaměstnanců. Odbory jsou upravovány zákony. V České republice je to zákon o kolektivním vyjednávání a zákoník práce. Jejich úkolem je obhájit zájmy zaměstnanců na pracovišti a ochraňovat jejich práva.

Odborové organizace mají právo:

- **Rozhodování.** To je například, jde-li o stávkou nebo o zastavení práce v případě ohrožení života a zdraví pracovníků.
- **Spolurozhodování.** Například při vydávání pracovního řádu, při zpracování plánu dovolených atd.
- **Součinnosti mezi zaměstnavatelem a odbory.** Jde o konzultaci a řešení určitých problému v oblasti práce a lidského činitele. Jde například o projednávání výpovědi nebo ukončení pracovního poměru bez výpovědi.
- **Kontroly.** Dbá na dodržování kolektivních smluv, vyřizování stížností od odborářů atd. [3]

4.4.2 Kolektivní vyjednávání

„Předmětem kolektivního vyjednávání a obsahem kolektivní smlouvy v České republice jsou následující oblasti:

- *kolektivní vztahy,*
- *individuální pracovní vztahy,*
- *mzdová oblast“.* [3, str. 189]

Kolektivní vyjednávání lze charakterizovat jako jednu z metod vzájemné komunikace mezi zaměstnavateli a příslušnou odborovou organizací. Používá se při řešení mzdových a platových práv.

Kolektivní vyjednávání má za cíl projednávání a uzavření kolektivních smluv. Veškeré postupy týkající se kolektivního vyjednávání, řešení sporů mezi účastníky a uzavírání kolektivních smluv řeší zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání v plném znění. [18]

4.5 Uvolňování pracovníků v organizaci

K ukončení nebo rozvázání pracovního poměru může dojít:

4.5.1 Dohodou

Dohodnou-li se zaměstnanec a zaměstnavatel k rozvázání pracovního poměru, pracovní poměr končí sjednaným dnem. Dohoda o rozvázání pracovního poměru musí být písemně sepsaná. Obě smluvní strany obdrží jedno vyhotovení dohody.

4.5.2 Výpovědí

Pracovní poměr, který byl uzavřen na dobu určitou, končí uplynutím sjednané doby.

Pracovní poměr zaměstnance může zaniknout i smrtí zaměstnance. Ukončení pracovního poměru výpovědí musí být také písemně sepsané. Jinak není platné. Zaměstnanec může podat výpověď zaměstnavateli bez udání důvodu nebo z jakéhokoli důvodu.

Dostane-li zaměstnanec od zaměstnavatele výpověď. Zaměstnanec má nárok na jednonásobnou, dvojnásobnou nebo trojnásobnou částku jeho průměrného výdělku, jestliže jeho pracovní poměr trval méně než 1 rok, alespoň 1 rok a méně než 2 roky nebo trval alespoň 2 roky.

Zaměstnavatel může dát zaměstnanci výpověď z důvodu:

- nadbytečnosti zaměstnance,
- nesmí-li zaměstnanec z lékařského posudky vykonávat určitou práci,
- nesplňuje-li zaměstnanec předpoklady stanovené právními předpisy pro sjednanou práci,
- jsou-li u zaměstnance dány důvody, pro které by s ním zaměstnavatel mohl okamžitě rozvázat pracovní poměr,
- poruší-li hrubě zaměstnanec pracovní povinnosti.

Zaměstnavatel musí zaměstnanci udat důvod výpovědi, ten musí být jednoznačný. Na výpověď se lze odvolat pouze se souhlasem druhé smluvní strany podáním písemného odvolání výpovědi. Výpověď končí uplynutím výpovědní doby. Výpovědní doba činí nejméně 2 měsíce. Zaměstnavatel nemůže dát zaměstnanci výpověď v ochranné době.

4.5.3 Hromadné propouštění

Hromadné propouštění je ukončení pracovního poměru v době 30 kalendářních dnů. Výpověď je dána zaměstnavatelem. Zaměstnavatel je povinen o svém záměru nejpozději do 30 dnů informovat jednotlivé zaměstnance. Zaměstnavatel musí také písemně informovat odborovou organizaci a radu zaměstnanců.

Zaměstnavatel je povinen informovat o:

- důvodu hromadného propouštění,
- počtu zaměstnanců, kteří mají být propuštěni,
- době, kdy se propouštění uskuteční,
- odstupném.

4.5.4 Okamžitým zrušením

Výjimečně může zaměstnavatel pracovní poměr zrušit pouze tehdy:

- jestliže byl zaměstnanec pravomocně odsouzen za úmyslný trestný čin k nepodmíněnému trestu odnětí svobody na dobu delší než 1 rok.
- byl-li zaměstnanec pravomocně odsouzen za úmyslný trestný čin, který spáchal v době plnění pracovních úkolů nebo dostal nepodmíněný trest odnětí svobody na dobu nejméně 6 měsíců,
- zaměstnanec porušil povinnosti, které vyplývají z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci.

Zaměstnanec může okamžitě zrušit pracovní poměr:

- nemůže-li podle lékařského posudku již dále vykonávat práci a zaměstnavatel mu do 15 dnů od předložení potvrzení zaměstnance od lékaře neposkytl jinou práci,
- jestliže mu zaměstnavatel nevyplatil plat nebo mzdu nebo jakoukoli část do 15 dnů po uplynutí splatného období.

4.5.5 Zrušení ve zkušební době

Jak zaměstnavatel, tak i zaměstnanec může ve zkušební době zrušit pracovní poměr bez udání důvodu nebo z jakéhokoli důvodu. Zrušení pracovního poměru ve zkušební době musí být písemnou formou. Pracovní poměr skončí dnem doručení zrušení. [18]

Cílem organizace by mělo být usilování o předcházení nebo alespoň minimalizaci snižování počtu pracovníků z důvodu nadbytečnosti. Je potřeba předvídat a plánovat, kolik

bude do budoucna potřeba lidí. Je lépe přesunout zaměstnance na místo po zaměstnanci, který odešel do důchodu nebo na mateřskou dovolenou atd. než přijímat nové zaměstnance.

Většinou personalisté zprostředkovávají komunikaci mezi vedením organizace a zaměstnanci. Rozhovorů týkajících se propouštění by se měl účastnit personalista, přímý nadřízený a zaměstnanec.

Propouštění vyžaduje profesionální přístup ze strany nadřízených i personalistů. [3]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 FIRMA AIRCRAFT INDUSTRIES, A.S.

Pro účely své bakalářské práce jsem si vybrala firmu Aircraft Industries, a.s. Firma má sídlo v Kunovicích Na Záhonech 1177. Blíže představím firmu, její historii, cíle a krizi, ve které se momentálně nachází.

5.1 Představení společnosti a její historie

První zmínka o Letu Kunovice je z roku 1936, kdy vznikl pobočný závod továrny na výrobu letadel typu AVIA Letňany. Po okupaci závod fungoval pro německou armádu, převážně pro stroje Junkers W 34 a Arado Ar 96b. Po skončení války byl podnik znárodněn a opravoval všechny typy letounů.

Dnešní podnik, jak jej známe, byl postaven začátkem padesátých let. V letech 1957 byl zkonstruován letoun L 200 Morava. První konstrukce zemědělského letounu Z 37 Čmelák byla provedena o čtyři roky později. Podnik vyráběl také cvičný letoun L 29. Za snad nejúspěšnější výrobek kunovského závodu byl považován letoun L 410, který byl zalétán v roce 1969. Těchto letounů bylo do současnosti vyrobeno přes 1 200 kusů různých verzí. Výroba tohoto letounu pokračuje dodnes.

Kunovský závod měl ve svém programu i výrobu bezmotorového letounu např. Zlín Z 22, Z 425 Šohaj, Z 124 Galánka a LF 109 Pionýr. Nejúspěšnějším letounem byl L 13 Blaník, který byl expedován do 43 zemí. Do konce roku 1982, než byla výroba ukončena, se vyrobilo 2 649 Blaníků. Závod se také podílel na leteckých výrobcích a automobilovém průmyslu.

V roce 1991 vzniká společnost LET, a.s. Mezi léty 1995 až 1997 hrozil společnosti krach. Státní podnik byl časem zprivatizován a změněn na akciovou společnost. Holding AERO byl 100 % vlastníkem. V roce 1996 se situace změnila a 29 % akcií bylo převedeno na věřitelské firmy. Americká společnost Ayres Corporation Inc. se stala v roce 1998 většinovým akcionářem.

V roce 2000 byl na majetek společnosti vyhlášen konkurs.

V roce 2001 byla firma odkoupena společností Moravan Aeroplanes, a.s., Otrokovice. Tou dobou byla založena společnost Letecké závody, a.s.

V roce 2004 byl na společnost Letecké Závody vyhlášen konkurs.

V roce 2005 podnik koupila společnost Aircraft Industries, a.s. Společnost vlastnila česká obchodní společnost PAMCO INT a.s. podnikatele Pavel Musely.

V červnu roku 2008 podnikatel Pavel Musela, prodal podíl ruské průmyslové společnosti Ural Mining and Metallurgical Company (UGMK), ta se stala vlastníkem 51 % akcií podniku.

V srpnu 2013 se ruská průmyslová společnost UGMK stala 100 % vlastníkem akcií společnosti Aircraft Industries, a.s.

K firmě patří letiště, které je šesté největší v České republice.

Dne 10. 11. 2011 se v areálu firmy stala tragédie. Karel Musela, bývalý zaměstnanec firmy, zastřelil dva členy představenstva a postřelil ředitelku firmy paní Ilonu Plškovou. Následně zastřelil i sebe.

Velká klientela pochází z Ruska, z částí Afriky, Asie a Jižní Ameriky, kde je nedostatečná letecká infrastruktura. [14]

5.1.1 Logo společnosti Aircraft Industries, a.s.



Obr. 4. Logo společnosti Aircraft Industries, a. s. [32]

5.2 Hlavní činnosti a cíle organizace

Mezi hlavní činnosti společnosti patří:

- Vývoj, výroba a prodej letounů L 410 UVP-E20.
- Servisní činnost a údržba pro letouny řady L 410, prodej náhradních dílů, modifikace a modernizace letounů.
- Výzkum a vývoj.

- Výrobní kooperace.
- Provoz neveřejného mezinárodního letiště Kunovice a Střední školy letecké.

Mezi hlavní cíle a vize společnosti patří:

- Vyrábět letouny v nejvyšší kvalitě, která zajistí zákazníkům bezpečnou a spolehlivou leteckou přepravu pasažérů, a to s co nejnižšími náklady.
- Dbát na udržení vysoké úrovně doprovodných služeb a usilovat tak o vybudování dlouhodobých, vzájemně výhodných vztahů s jejími zákazníky a partnery.
- Usilovat o to, aby se stali plnohodnotnými partnery vyspělých světových výrobců v leteckém průmyslu.
- Stát se vyhledávaným zaměstnavatelem, který láká talentované lidi nejvyšší kvality, a nabídnout motivující, dynamické a náročné pracovní prostředí.
- Cílem společnosti je vyrobit a dodat zákazníkům 24 letounů v roce 2016 s navýšením výroby do roku 2020 až na 30 letounů ročně.
- Základním cílem je roční dodávka 25 – 30 modernizovaných letounů L 410 do roku 2020.
- Posílit a budovat pozici značky Let. [32]

6 SEZNÁMENÍ S KRIZÍ V RUSKU A NA UKRAJINĚ

6.1 Krize na Ukrajině

Velkou vlnou nespokojenosti zapříčinil tehdejší ukrajinský prezident Viktor Janukovyč, který 21. listopadu 2013 nepodepsal asociační dohodu s EU. Již tak v nespokojené zemi tato událost byla impulzem pro vznik občanského hnutí. Desetitisíce lidí vyšly protestovat do ukrajinských ulic. V Kyjevě propukla střelba mezi policejními složkami a demonstranty z řad nacionalistů. Několik desítek lidí zemřelo. Janukovyč uprchl ze země a byla vytvořena nová prozatímní vláda pod vedením Arsenije Jaceňuka. Této neklidné situace využilo Rusko, které se rozhodlo zemi destabilizovat. Zabralo Krym a ve východních oblastech Ukrajiny začala válka se separatisty, kteří byli podporováni Moskvou. Krize vyvolala slovní přestřelky mezi Západem a Ukrajinou na jedné straně a Ruskem na druhé straně. [30]

6.2 Sankce Ruska

Dne 17. 3. 2014 Spojené státy, Evropská unie, Kanada, Norsko a Austrálie zavedli sankce proti Rusku jako potrestání prezidenta Vladimira Putina za to, že se vměšoval do politických záležitostí, které probíhaly na Ukrajině. [25]

Evropská rada se v červenci 2014 rozhodla pro zavedení tzv. sektorových hospodářských sankcí, které postihují určitá odvětví v bankovníctví a průmyslu. Evropská rada také pozastavila jednání s ruskou federací o vízové liberalizaci. [12]

Vzhledem k tomu, že se krize na Ukrajině prohlubovala, rozhodla se EU přijmout další sankční opatření proti ruské federaci. Zavedení těchto nových sankcí by mělo mít jenom minimální dopad na českou ekonomiku.

Čtyři oblasti, kterých se sankční opatření dotkla:

1. Omezení kapitálového trhu

Občanům EU a evropského společenství je zakázáno prodávat nebo kupovat dluhopisy, akcie a jiné finanční nástroje s dobou splatnosti delší než 30 dnů, které byly vydány ruskými finančními institucemi (bankami) založenými v Rusku. Toto omezení se netýká institucí, které byly založeny mezinárodní smlouvou. [13]

2. Omezení zbraní

Je zakázán dovoz a vývoz zbraní a vojenského materiálu, který je uveden ve společném evropském seznamu vojenské techniky. [13]

3. Omezení vývozu zboží a technologií dvojího užití

Je omezen prodej, dodávky a vývoz zboží a technologií, které mají dvojí užití pro vojenské použití a konečné vojenské uživatele, uvedené na evropském seznamu zboží dvojího užití. [13]

4. Omezení vývozu citlivých technologií pro ropné odvětví a související obory

Toto omezení se týká citlivých technologií, které se využívají pro průzkum těžby ropy, pro hlubinný podmořský a arktický průzkum, těžbu ropy a těžbu ropy z břidlic. [13]

6.2.1 Protiopatření Ruska

Rusko na tento stav zareagovalo tím, že zakázalo dovoz potravin ze Západu a ze zemí, které si přidaly k sankcím proti Ruské federaci. Rusko od 7. srpna 2014 zakázalo dovoz ovoce, zeleniny, sýrů, mléčných výrobků, hovězího, vepřového a drůbežího masa. Další protisankční opatření od Ruska je zákaz nákupu určitých strojírenských a leteckých výrobků z cizích zemí. Také zakázalo ukrajinským aerolinkám přelety přes své území. [25]

6.2.2 Dopad sankcí na Rusko

Ekonomika v Rusku je v poklesu a banky hlásí stagnaci. Rubl stojí nejnižší od roku 1998. Pokles cen ropy je katastrofou pro Rusko. Rusko je přímo závislé na prodeji ropy. Více jak 50 % příjmů ekonomiky pochází z ropy a zemního plynu. Několik podniků se ocitá na pokraji krachu. [23]

6.2.3 Dopad sankcí vůči Rusku pro Českou republiku

Větší dopad pro Českou republiku mají potravinová a zemědělská opatření, která ruská federace zavedla na státy EU než samotná sankce od EU na Rusko. Což je z ruské strany zákaz dovozu potravin ze zemí EU a západních zemí. [26]

Nadbytek zboží, které neodchází z okolních zemí EU do Ruska, způsobuje, že klesají ceny u některých produktů. [24]

6.3 Dopad pro společnost Aircraft Industries, a.s.

Embargo ovlivnilo prodej a vývoz letadel do Ruska. Firma Aircraft Industries, a.s. doplácí na sankce Evropské unie vůči Rusku. Kvůli propadu ruské měny rublu (asi 50 %) vůči dolaru a slabšímu prodeji letadel L 410 musela část zaměstnanců firmy zůstat doma na nucené dovolené. Ředitelka Aircraft Industries, a.s. Ilona Plšková si myslela, že tato doba bude jenom přechodná. Bohužel situace přetrvává od prosince loňského roku. Firma Aircraft Industries, a.s. neměla posledních 10 let problémy s financováním, až teď kvůli situaci v Rusku, která na ně dolehla.

Právě do Ruska firma prodává většinu vyrobených strojů. Firma pociťuje velmi znatelný finanční zásah. Firma v letošním roce oproti roku minulému nesplňuje plán prodeje. Proto se vedení firmy rozhodlo tuto situaci řešit právě nucenou dovolenou pro část zaměstnanců, kterým je vypláceno šedesát procent mzdy od 8. prosince 2015 až doposud.

Kvůli špatné finanční situaci podniku z důvodů nezaplacených zakázek musela být pozastavena výroba v jedné z výrobních hal podniku. Pozastavení výroby se zatím netýká kooperací a části továrny, kde se vyrábí moderní verze letounu L 410 NG.

Vedení firmy proto v prosinci uzavřelo s odbory dohodu o částečné nezaměstnanosti, která by měla platit do konce ledna 2016. Problémem tady není špatné hospodaření firmy, ale právě zásahy zvnějšku, které jsem již zmiňovala.

Firma bere ohledy i na manželské páry. Nad rámec povinnosti, že firma musí podle zákona pracovníkům, kteří zůstanou doma, vyplatit šedesát procent mzdy, se odborům podařilo vyjednat a prosadit další požadavky jako je například dohoda, že by se nemělo stát, že na nucené dovolené zůstanou oba manželé. Odboráři také sjednali a uzavřeli s vedením kolektivní smlouvy na celý příští rok, které zaměstnancům zaručují celou řadu výhod nad rámec povinnosti zákona.

Firma se chce teď zaměřit na pokrytí trhu v Asii, Americe a Africe.

Dne 1. 4. 2016 se ve firmě vzbudil optimismus zveřejněním zprávy o uzavření mezinárodní dohody o prodeji letadel L 410 do Číny. Bude se jednat asi o 20 kusů letadel. Čínská strana chce také postavit v Číně letecký závod, který by ročně vyrobil asi 18 až 30 letadel se subdodávkami z Česka.

6.4 Hodnocení konkurenčního prostředí

Největšími konkurenty společnosti na trhu pracovních nabídek jsou velké regionální strojírenské firmy, které mají ve svém oboru činnosti obrábění kovů a patří především mezi dodavatele automobilek a leteckého průmyslu.

Vzhledem k oblastní tradici výroby působí v regionu hned několik členů Asociace leteckých výrobců České republiky, mimo Aircraft Industries, a.s. je to například Czech Sport Aircraft Kunovice. Další sdružení, Svaz českého leteckého průmyslu, je zastoupeno společnostmi Zlín Aircraft Otrokovice a Česká zbrojovka Uherský Brod.

Níže jsem abecedně uvedla několik společností, které jsou přímými konkurenty na regionálním pracovním trhu, jejich výrobní portfolio a stav zaměstnanců.

Czech Sport Aircraft, a.s.

Sídlo firmy je v Kunovicích. Firma od roku 1954 navrhuje, vyvíjí a vyrábí různé druhy letadel. Firma se zaměřuje na design, vývoj a produkci lehkých letadel sportovního typu. Letadla jsou zaměřena nejen na základní i pokračovací letecký výcvik, ale i na rekreační využití. Firma zahájila činnost vedoucí k získání certifikací pro výrobu a vývoj letadel podle norem EASA (Evropská agentura pro bezpečnost civilního letectví). V současné době firma zaměstnává cca 145 pracovníků. [31]

Česká zbrojovka, a.s.

Sídlo firmy je v Uherském Brodě. Firma se zabývá výrobou ručních palných zbraní, jako jsou pistole, malorážky, kulovnice, letecké kulometry, vojenské pušky atd. Tento podnik působí v oblasti přesného strojírenství v oborech zbraní pro ozbrojené složky, jakou jsou armáda a policie. Dále se zaměřuje na zbraně pro sportovní a lovecké účely, výrobky, díly a sestavy pro letecký a automobilový průmysl a speciální nářadí pro strojírenskou výrobu. V současnosti zaměstnává Česká zbrojovka cca 1780 pracovníků. Vzhledem k posledním obchodním výsledkům, které se postupně navyšují, je potřeba nabrat nové zaměstnance. [15]

Evektor, spol. s r.o.

Sídlo firmy je v Kunovicích. Firma se zaměřuje na výrobu v leteckém, automobilovém a strojírenském průmyslu. Zabývá se vývojem a konstrukcí letadel. Pracuje na CNC obráběcích strojích, zpracovává plechy, používá CNC 3D měření atd. V současné době firma zaměstnává cca 280 pracovníků. [29]

Kovokon Popovice s.r.o.

Sídlo firmy je v Kunovicích. Firma vznikla v roce 1998 a od svého vzniku se specializuje na sériovou výrobu přesných kovových součástek. Ve výrobním portfoliu firmy jsou díly pro elektromotory, díly pro CNC stroje, díly pro automobily. Významná je pak divize výroby dílů pro letecký průmysl. Díly jsou určeny pro kompletaci leteckých motorů, nejvýznamnějším zákazníkem firmy je firma Honeywell. V současné době firma zaměstnává cca 290 pracovníků. [11]

Kovovýroba Hoffman, s.r.o.

Sídlo firmy je v Ostrožské Nové Vsi. Firma se specializuje na výrobu karosářských dílů a výrobu lisovacích nástrojů pro automobilový průmysl. Zaměřuje se na montáž sestav karoserií osobních vozů, výroba dílů karoserií veteránů, vylisování plechových dílců atd. Společnost zaměstnává cca 300 zaměstnanců. [19]

Mesit holding, a.s.

Sídlo firmy je v Uherském Hradišti. Firma vyrábí vysoce specializované výrobky a systémy do leteckého, vojenského a automobilového průmyslu. Spolupracuje s výzkumnými ústavami a školami. Společnost zaměstnává cca 1000 pracovníků. [21]

Poppe+Potthoff, s.r.o.

Sídlo firmy je v Kunovicích. Firma se zaměřuje na výrobu kovových součástek v automobilovém průmyslu. Specializuje se na hydraulické systémy, zvyšování výkonu pohonu, komfortní a bezpečnostní systém vozidel. Společnost zaměstnává cca 150 pracovníků. [20]

Slovácké strojírny a.s. Uherský Brod

Sídlo firmy je v Uherském Brodě. Firma se dříve zaměřovala na výrobu a montáž montážních a požárních plošin, lisů na zpracování technické pryže, speciální techniky a elektrické mostové jeřáby. V dnešní době se jedná o výrobu a montáž mobilních drtičů kamene, výrobu a montáž pro osazování desek tištěných spojů, hydraulické válce atd. Společnost zaměstnává cca 1500 pracovníků. [27]

Zlín Aircraft, a.s.

Sídlo firmy je v Otrokovicích. Firma se zaměřuje na výrobu cvičných akrobatických a víceúčelových letadel. Firma se snaží o co největší vývoj, výrobu a prodej letadel,

leteckých komponentů a originálních dílů. Firma také poskytuje servisní služby a údržbu letadel pro civilní i vojenský sektor. V současné době firma zaměstnává cca 140 pracovníků. [22]

V dřívější době byla mezi určitými firmami stanovena tzv. gentlemanská dohoda, která udávala, že si firmy nebudou mezi sebou přetahovat zaměstnance. Firma ale nesměla mít na sebe stanovenou žádnou sankci.

7 AKTUÁLNÍ STAV FIRMY

Firma se v současné době nachází v historicky třetí krizi. V momentální krizi se ocitla kvůli úpadku výroby letadel do Ruska a snížením ruské měny. Asi 60 až 70 % výroby odcházelo do Ruska.

Jako první opatření firmy bylo omezení provozu. Ke dni 8. prosince 2015 se uzavřela dohoda s odbory, kdy firma nechala část zaměstnanců (asi 300) doma na omezeném režimu.

V době, kdy jsem začínala psát tuto bakalářskou práci, firma ještě zaměstnávala 1030 zaměstnanců. Ke dni 21. 3. 2016 firma zaměstnávala 992 zaměstnanců.

Firma zaměstnance zatím nepropouští. Zaměstnanci odcházejí sami z důvodů odchodů do důchodu, předčasného důchodu, řádné mateřské dovolené nebo z důvodu přechodu do nového zaměstnání.

Ve firmě chybí dostatek kvalifikovaných pracovních sil v mnoha dělnických i technických profesích. Pozitivem je, že v České republice existují kvalitní zdroje nových vysokoškolských odborníků, které mohou čerpat např. na VUT v Brně nebo ČVUT v Praze. Co se týče dělnických profesí, je snahou rekrutovat je přímo z vlastní SŠL.

Přes značné investice do výrobních technologií a strojů jsou stále nutné další investice do modernizace výrobních technologií.

Vzhledem k dlouholeté tradici letecké výroby firma disponuje značným odborným zázemím a zkušenostmi. Nedostatek odborníků se postupně daří firmě řešit zaměstnáváním nových, z nichž někteří mají několikaletou praxi u firem jako je např. Airbus, což je pro firmu velkým přínosem.

Plán od roku 2015 je obsadit 77 pracovních pozic, z toho 34 výrobních dělníků, zbytek pozic jsou především specializované profese konstruktéři, technologové, pilot, řídicí letového provozu, programátor – analytik, materiálový specialista. Firmu nejvíce trápí nedostatek profesí na technickém úseku.

Firma Aircraft Industries, a.s. momentálně čelí insolvenčnímu řízení, které na ně uvalila firma Aero Vodochody Aerospace. Dluhy společnosti převyšují 400 milionů korun. Firmy se v prosinci domluvily na splátkovém kalendáři, ale podle firmy Aero Vodochody Aerospace firma Aircraft Industries, a.s. dluhy neplatí.

7.1 Změny personální politiky v době krize

Personální práce se v první řadě musí chovat jako služba vůči zaměstnancům. Jakékoliv změny prostředí a podmínek v organizaci způsobují velké problémy v oblasti konkurenceschopnosti. Pak nastupuje na řadu personální oddělení, aby zajistilo organizaci a vytvořilo nové příležitosti a podmínky. Určitým změnám, které ve společnosti nastanou, musí čelit a přizpůsobovat se jim.

Personální oddělení se snaží zajistit stejnou firemní kulturu a pro zúčastněné společné hodnoty. Toho se snaží docílit například motivací nebo profesním vzděláváním a rozvojem zaměstnanců.

Do personální politiky se musí zapojit všichni řídicí pracovníci. Nejprve musí pochopit podnikovou kulturu a její hodnoty. Cílem personální politiky je udržovat maximální kvalitu a vysoký pracovní výkon.

7.1.1 Spolupráce se školami

Firma Aircraft Industries, a.s. má zřízenou vlastní střední školu, kde studentům nabízí učební i maturitní obory. Kapacitu má utvořenou pro 3 třídy pro 20 studentů na třídu.

Firma se snaží zajistit dostatečný počet kvalitních studentů do vlastního učiliště a střední školy.

Firma se snaží studentům nabídnout stáže a praxe, na kterých má možnost vychovat si studenty k obrazu svému. V rámci praxe studenti získají dostatečnou praxi pro vykonávání určitých činností ve výrobě. Firma předpokládá, že tito studenti zůstanou ve společnosti pracovat, za to jim nabízí profesní i osobní růst.

Studenti se účastní školení a rozvojových aktivit.

Firma uzavírá se školou a studenty posledních ročníků tzv. stipendijní smlouvu. Tito studenti docházejí do firmy na povinné praxe a po řádném ukončení školní docházky získávají pracovní místo ve firmě po dobu 2 let.

7.2 Vnitřní struktura firmy a personálního oddělení

Momentální stav zaměstnanců ve firmě ke dni 21. 3. 2016 je 992 zaměstnanců.

Přehled zaměstnanců na určitých úsecích:

- technickohospodářský pracovník - 281 zaměstnanců,
- technickohospodářský pracovník věda a výzkum - 90 zaměstnanců,
- režijní dělníci – 111 zaměstnanců,
- výrobní dělníci – 510 zaměstnanců.

Struktura personální oddělení:

- 1 vedoucí PaM,
- 1 projektový manažer,
- 3 personalisté,
- 1 personalista pro vzdělávání,
- 2 mzdové účetní. [32]

7.3 Vzdělávání zaměstnanců a rozvoj

Je důležité, aby talentovaní pracovníci vhodně rozvíjeli své schopnosti např. díky školení. Lidský kapitál je totiž pro firmu jedním z nejdůležitějších prvků.

7.3.1 Kategorie vzdělávání

- zákonné – školení provádí externí firma,
- odborné – školení provádí externí firma (částečně interní vzdělávání),
- povinné dle oboru podnikání – probíhají typové zkoušky s přezkoušením v intervalu 1x ročně (podmínka pro udržení licence je odpracování na pozici 6 měsíců),
- měkké dovednosti – školení provádí externí firma,
- jazykové – školení provádí externí firma nebo lektori.

Někteří zaměstnanci na určitých pracovních pozicích musí splňovat středně pokročilou úroveň anglického nebo ruského jazyka. Tyto dovednosti se vyžadují na pracovní pozici: letecký mechanik, THP pracovníci a technické pozice.

Část zaměstnanců se věnuje studiu obou jazyků současně. Studijní materiály jsou hrazeny firmou. Vzdělávání zaměstnanců probíhá v pracovní době. Výuka je zdarma, čas strávený na výuce je nadpracován. Studijní materiály jsou pro zaměstnance zdarma. Povinnost zaměstnance je splnit 75% účast docházky ve výuce. Získané znalosti jsou kontrolovány

pravidelnými testy a individuálním prověřováním znalostí. Výsledky testů i docházka jsou dále předány na personální oddělení k dalšímu vyhodnocení.

7.3.2 Odměny, příplatky a benefity pro zaměstnance

Odměňování zaměstnance:

- pevná část mzdy,
- variabilní složka (výkonnostní prémie).

U výrobních dělníků se odměňování určuje podle zakázky. Přesčasové hodiny u zaměstnanců jsou odměňovány nad rámec zákonem stanového příplatku. Generální ředitelka rozhoduje o odměnách na základě výsledků.

Příplatky pro zaměstnance:

Firma má pro zaměstnance i motivační systém. Zaměstnanec, který doporučí nového zaměstnance, bude finančně ohodnocen částkou v rozmezí 5 až 10 tisíc Kč po prodloužení smlouvy u nového zaměstnance.

Další z věcí je zlepšovatelské hnutí. Jestliže zaměstnanec přijde na to, jak by firma mohla uspořit finance nebo zlepšit výrobu, a jeho nápad bude přínosem pro firmu, bude finančně ohodnocen. Ohodnocuje se buď jednorázovou premií, nebo v procentech z úspory.

Benefity pro zaměstnance:

V dnešní době zaměstnance nemotivuje jenom výše mzdy, ale také firemní benefity. Dnešní doba je těžká pro získávání nových zaměstnanců, proto se některé firmy snaží přilákat nejenom nové zaměstnance, ale i ty stávající na firemní benefity a výhody pro zaměstnance. Firmy je mnohdy využívají pro zajištění loajality a motivace svých zaměstnanců. U některých zaměstnanců to může být právě důležitým faktorem při rozhodování se mezi pracovními nabídkami.

Nabídka firemních benefitů v roce 2015

Tab. 3. Firemní benefity Aircraft Industries, a.s. [32]

za práci přesčas	v pracovní dny: 25 % průměrného hodinového výdělku; v nepřetržitém provozu (hasiči, kotelna): 33 % průměrného hodinového výdělku); v noci: 50 % průměrného hodinového výdělku
za práci ve ztíženém pracovním prostředí	7,- Kč na hodinu v souladu se „Seznamem rizikových prací a pracovišť“ (příplatky se vykazují za každé riziko zvlášť)
za práci v sobotu, v neděli a ve svátek	50 % průměrného hodinového výdělku
příplatek za odpolední	6,- Kč za každou odpracovanou hodinu
příplatek za práci ve výškách nad 10 m	6,- Kč za každou odpracovanou hodinu
příplatek za pracovní pohotovost	10 % průměrné mzdy za hodinu pohotovosti a jde-li o den pracovního klidu, tak ve výši 20 % průměrné mzdy za hodinu pohotovosti
příplatek za školení	60 – 200,- Kč na hodinu dle obtížnosti školení/případně v cizím jazyce
odměna za činnost parťáka	v roce 2015 ve výši 300,- Kč za svěřenou osobu
odměna za samokontrolu	odměna ve výši 500,- Kč
fond ředitele	odměna ve výši 1.200,- Kč/čistě v kompetenci ŘÚ
odměna za zaškolování učňů	15,- Kč za hodinu zaškolování
produktivní činnost učňů	18,- Kč za hodinu
odměna při prvním odchodu do důchodu, předčasném odchodu do důchodu a plném invalidním odchodu do důchodu	dle odpracovaných let až do výše 6.000,- Kč
odměna věrnostní	dle odpracovaných let až do výše 8.000,- Kč
minimální mzda v AI	ve výši 9.079,- Kč pro 40 hodinovou pracovní dobu

jazykové kurzy (AJ, RJ) 90 minut týdně	cena kurzu 3.900,- Kč – hradí AI; září - červen
individuální kurzy pro klíčové zaměstnance (odborné vzdělávání, zvyšování kvalifikace) + adaptační procesy pro absolventy	v roce 2015 až do celkové výše 1,8 mil. Kč
možnost zvýhodněného volání do sítě Vodafone	zaměstnanecká SIM; volání a SMS v rámci ČR ze služebního telefonu zdarma
flexipassy a stravenky	ve výši 700,- Kč/měsíčně po zkušební době
příspěvek na stravování	hodnota stravenky 50,- Kč; AI přispívá 27,- Kč za kus
příspěvek na bydlení	až do výše 5.000,- Kč
právní služby	bezplatné využití poradenství v oblasti pracovního práva
zapůjčení strojů a nástrojů	za dohodnuté ceny
příspěvek na rehabilitace zaměstnancům, kteří vykonávají obzvlášť rizikové práce	ve výši 2.500,- Kč za rok (mimo pracovní dobu)
prací prostředky na vyčištění oděvů	1 x ročně
zajištění mineralizované vody minerálních doplňků, nápojové a jídelní automaty	doplňuje se dle potřeb na všech pracovištích
zkrácené úvazky	především pro zaměstnance s malými dětmi, osamělými rodiči anebo starší zaměstnance
pružná pracovní doba	využíváno především u profesí THP, VVZ
setkání s bývalými zaměstnanci	AI hradí nutné prokázané náklady
úmrtí v rodině	2 – 6 dnů ve výši průměrného výdělku
vlastní svatba	až 3 dny volna
osamělým ženám nebo mužům pečujícím o 1 a více dětí do 15 let pracovní volno	s náhradou mzdy ve výši jeho průměrného výdělku v délce dvou pracovních dnů v kalendářním roce
řádná dovolená	25 dnů ve výši průměrného výdělku
narození dítěte	1 den

8 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

Za účelem analýzy současného stavu firmy jsem shromáždila data a provedla následnou SWOT analýzu, dotazníkové šetření a analýzu fluktuace zaměstnanců. Ve SWOT analýze jsem v bodech vypsalala silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti. V rámci dotazníkového šetření jsem požádala zaměstnance firmy Aircraft Industries, a.s. o vyplnění připraveného dotazníku. Celkem bylo rozdáno 120 dotazníků. V analýze fluktuace zaměstnanců jsem zkoumala jaká je fluktuace zaměstnanců ve firmě.

8.1 Metody výzkumu

Pro daný výzkum byly použity následující metody:

- SWOT analýza,
- dotazníkové šetření,
- analýza fluktuace zaměstnanců.

K formě výzkumu SWOT analýzy jsem převážnou část informací získala po konzultaci s personálním oddělením.

Dotazníkové šetření jsem zvolila proto, abych od zaměstnanců získala pravdivé odpovědi k aktuálnímu stavu situace ve firmě. Dotazník má celkem 16 otázek, které jsou zaměřeny na vnímání krize ve firmě. Respondenti měli možnost zvolit si ze 4 variant odpovědi.

Fluktuace zaměstnanců je jeden z problémů, který u firmy působí. Odchod kvalitních, dlouholetých, výkonných a loajálních zaměstnanců není pro firmu nijak dobré.

8.1.1 SWOT analýza

SWOT analýza se zaměřuje na silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky společnosti a dále pak na její příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats) v oblasti personální politiky a stavu zaměstnanců firmy.

Personální management firmy musí sledovat, vyhodnocovat a budovat silné stránky a příležitosti, i když je podnik v krizi. Naopak musí usilovat o minimalizování svých slabých stránek a eliminování hrozeb, které na společnost působí z vnějšího prostředí. Aby firma byla připravena na období po ukončení krize tak, že bude mít stálý kvalitní tým zaměstnanců.

SWOT analýza podniku je uvedena v tabulce č. 4. Při jejím sestavování jsem vycházela ze svých rozhovorů s personalisty firmy a dále ze svého pozorování v organizaci a v neposlední řadě také ze studia interních zdrojů společnosti.

Tab. 4 SWOT analýza [vlastní zpracování]

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - Možnost vychovat si „své“ lidi se silným vztahem ke společnosti. - Kvalitní a zkušení zaměstnanci. - Lidé loajální k firmě. - Rodinná tradice zaměstnanců ve firmě. - Dlouhodobé zkušenosti s leteckou výrobou - Tradice a známost značky. - Vysoká profesionalita. - Rychlé zapracování zaměstnance. - Možnost zaměstnat vlastní absolventy SŠ. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nutnost zpracování zaměstnance (zpočátku nižší výkon). - Vysoké náklady na získání kvalifikace zaměstnance. - Vysoká konkurence na trhu práce. - Možnost zaměstnanců k odchodu k jinému zaměstnavateli. - Nákladné hledání nového zaměstnance. - Nákladné zaškolení nového zaměstnance.
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> - Příchod motivovaných zahraničních dělníků. - Nové letadlo. - Zaměstnat více absolventů SŠ. - Vhodné motivace zaměstnanců. - Neustále rozvíjet a rozšiřovat nabízený sortiment produktů a služeb. - Vytvářet nová pracovní místa a pozice a tím zvýšit i počet kvalifikovaných zaměstnanců. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hospodářský pokles leteckého průmyslu. - Krach firmy. - Rostoucí konkurence v leteckém průmyslu v zahraničí. - Kolísání kurzu koruny či zahraniční měny. - Platební neschopnost některých zákazníků. - Ztráta dobrého jména v důsledku nespokojenosti zákazníků.

8.1.2 Zjištění SWOT analýzy

Z pohledu vedení personálního oddělení jsou zaměstnanci silnou skupinou, která má vztah k firemní kultuře. Zaměstnanci by rádi pracovali a čekají na to, až budou moci pracovat.

8.1.3 Dotazníkové šetření

Metodu dotazníkové šetření jsem zvolila proto, abych zjistila loajalitu zaměstnanců vůči firmě a jejich vnímání aktuální krize ve firmě. Dotazník má celkem 16 otázek, které jsou zaměřeny na vnímání současné krize v podniku. Respondenti odpovídající na otázky měli možnost volit ze 4 variant odpovědi. Celkem bylo rozdáno ve fyzické podobě 120 anonymních dotazníků a vrátilo se jich 80. Vyplněné dotazníky jsem si sama vyzvedla na recepci firmy Aircraft Industries, a.s. Úspěšnost vrácených dotazníků byla 66,6 %. Plná verze tohoto dotazníku je uvedena v Příloze 1.

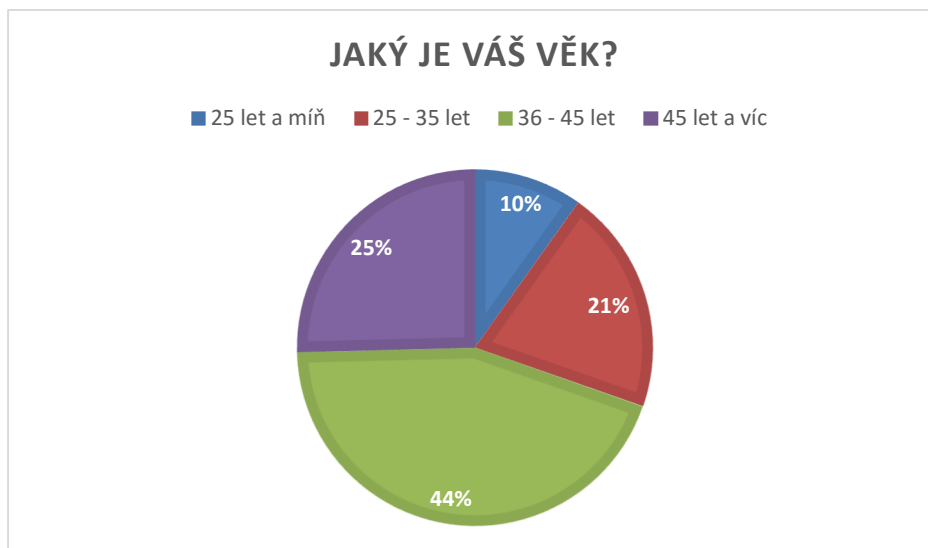
8.1.4 Analýza dotazníkového šetření pro zaměstnance

Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?



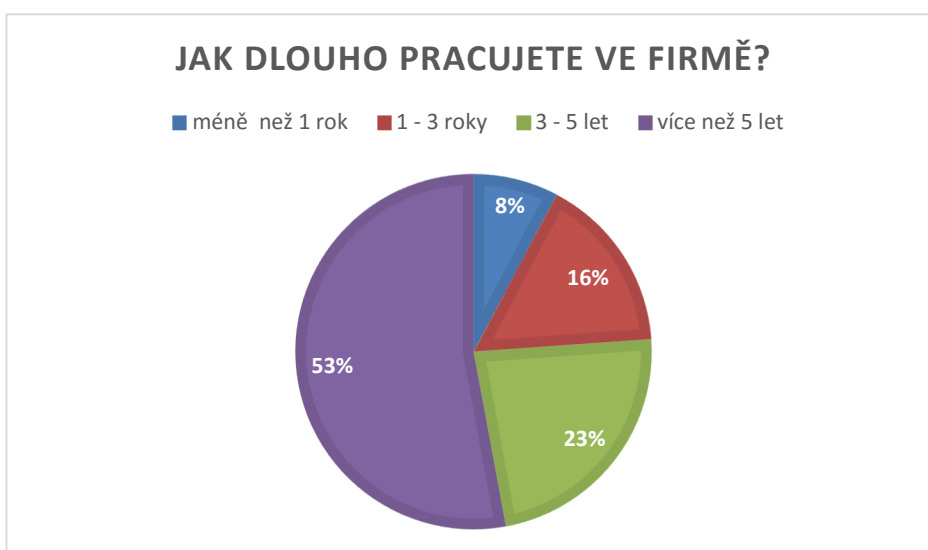
Graf č. 1: Souhrn odpovědí na otázku dotazníku č. 1. [vlastní zpracování]

Z této otázky jsem se snažila zjistit počet mužů a žen, kteří odpovídali na můj dotazník. Z grafu je patrné, že vyplňování dotazníku se zúčastnilo 58 mužů a 22 žen.

Otázka č. 2: Jaký je Váš věk?

Graf č. 2: Souhrn odpovědí na otázku dotazníku č. 2. [vlastní zpracování]

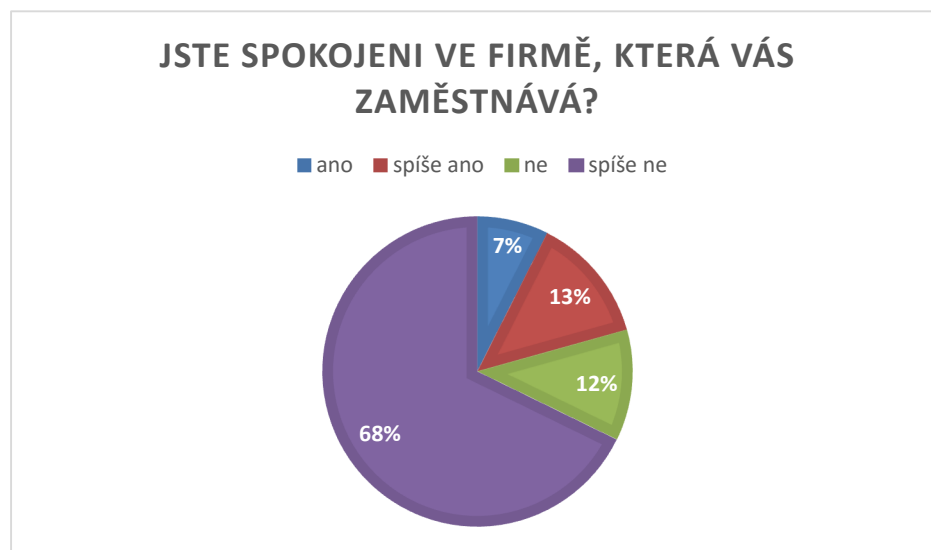
Z této otázky jsem se snažila zjistit, jaká je věková kategorie, která se zúčastnila vyplňování mého dotazníku. Z grafu je patrné, že 35 pracovníků bylo ve věkové kategorii „36-45 let“ a naopak nejméně bylo ve věkové kategorii „25 let a míň“. V této kategorii bylo 8 pracovníků. 20 pracovníků patřilo do věkové kategorie „45 let a více“ a 17 pracovníků z kategorie „25-35 let“.

Otázka č. 3: Jak dlouho pracujete ve firmě?

Graf č. 3: Souhrn odpovědí na otázku dotazníku č. 3. [vlastní zpracování]

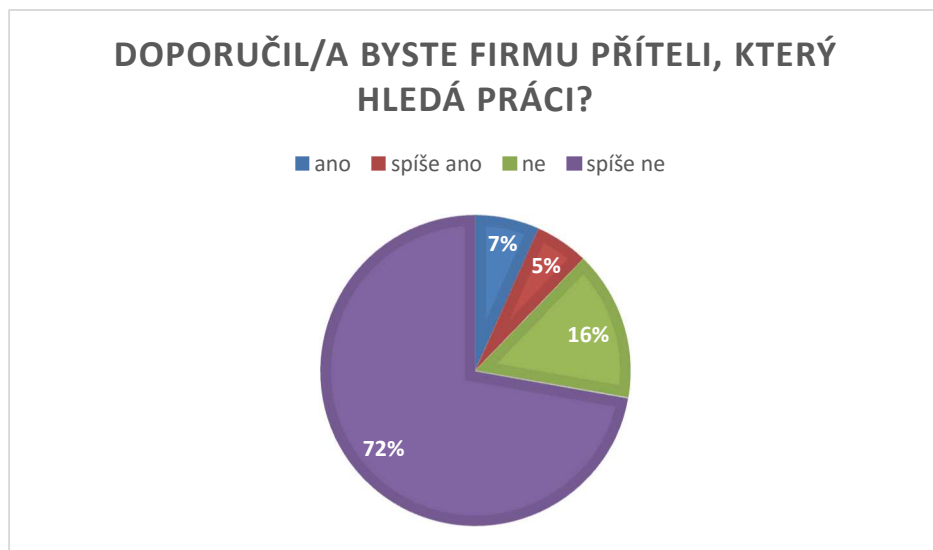
Z této otázky jsem se snažila zjistit, jaká je fluktuace pracovníku ve firmě Aircraft Industries, a.s. Z daného šetření vyplývá, že 42 pracovníků pracuje pro firmu „více než 5 let“. 18 pracovníků pracuje pro firmu v rozmezí „3-5 let“. 13 pracovníků pracuje ve firmě v rozmezí „1-3 roky“ a nejmenší počet tvoří skupina 7 pracovníků, kteří pracují ve firmě nejkratší dobu a to „méně než 1 rok“.

Otázka č. 4: Jste spokojeni ve firmě, která Vás zaměstnává?



Graf č. 4: Souhrn odpovědí na otázku dotazníku č. 4. [vlastní zpracování]

Z této otázky jsem se snažila ze zaměstnanců získat reakci, jak jsou spokojeni ve firmě. O firmě se ví, že se momentálně ocitá v krizi. Ze šetření vyplývá, že víc jak polovina dotazovaných (54 pracovníků) odpovědělo, že spíše nejsou spokojeni ve firmě, oproti tomu jenom 6 pracovníků odpovědělo, že jsou spokojeni.

Otázka č. 5: Doporučil/a byste firmu příteli, který hledá práci?

Graf č. 5: Souhrn odpovědí na otázku dotazníku č. 5. [vlastní zpracování]

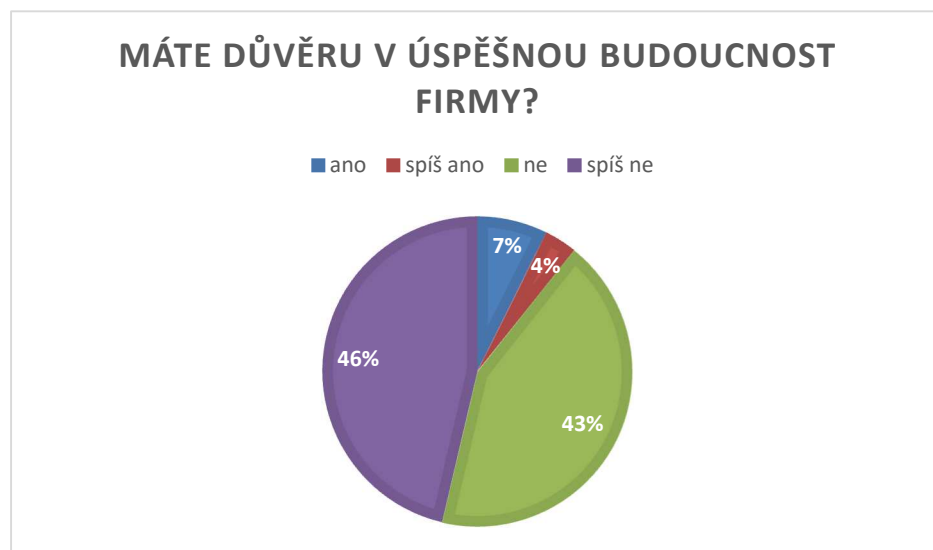
Touto otázkou jsem chtěla zjistit, jak jsou zaměstnanci loajální vůči firmě a zda se jim ve firmě pracuje natolik dobře, že by ji doporučili svým přátelům či známým. Ze šetření vyplývá, že většina dotazovaných (58 pracovníků) by firmu spíše nedoporučilo. Zcela odmítlo doporučit firmu celkem 13 pracovníků. Firmu by doporučili jenom 3 pracovníci a spíše by doporučilo firmu 6 pracovníků.

Otázka č. 6: Jaké je Vaše pracovní klima?

Graf č. 6: Souhrn odpovědí na otázku dotazníku č. 6. [vlastní zpracování]

Touto otázkou jsem chtěla zjistit, jak hodnotí pracovníci ve firmě své pracovní podmínky. Je to myšleno z hlediska prostředí, spolupráce s kolegy apod. Ze šetření vyplynulo, že většina respondentů (47 pracovníků) hodnotilo, že pracovní klima je „dobré“. 18 pracovníků ohodnotilo pracovní klima za „velmi dobré“. Za „špatné“ pracovní klima považuje 8 pracovníků a za „velmi špatné“ 7 pracovníků.

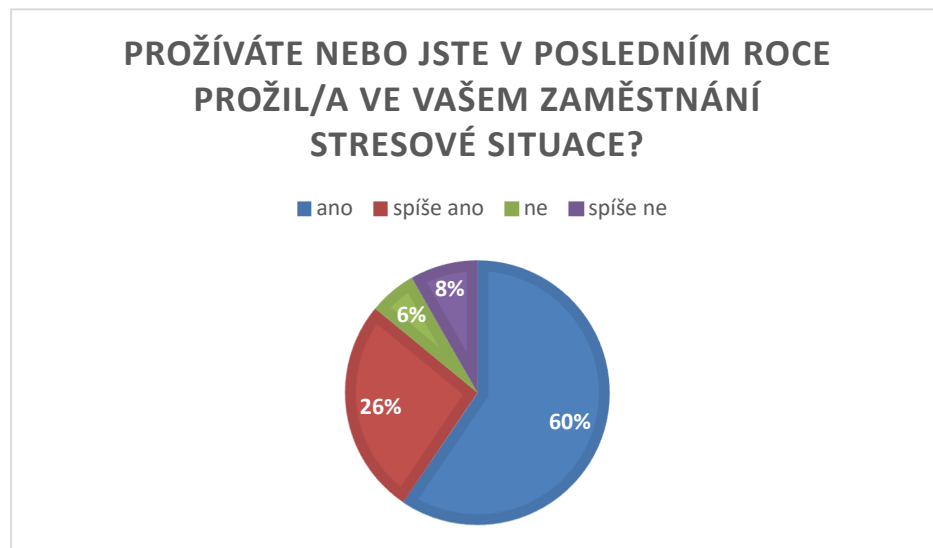
Otázka č. 7: Máte důvěru v úspěšnou budoucnost firmy?



Graf č. 7: Souhrn odpovědí na otázku dotazníku č. 7. [vlastní zpracování]

Z této otázky jsem zjišťovala důvěru ve firmu jako takovou a v její úspěch do budoucna. Z šetření vyplývá, že 9 pracovníků má důvěru ve firmu a její budoucnost, oproti tomu většina dotazovaných nemá nebo spíše nemá důvěru v úspěch firmy. Tento názor projevilo 71 pracovníků.

Otázka č. 8: Prožíváte nebo jste v posledním roce prožil/a ve Vašem zaměstnání stresové situace?



Graf č. 8: Souhrn odpovědí na otázku dotazníku č. 8. [vlastní zpracování]

Touto otázkou jsem chtěla zjistit, zda je na pracovníky v rámci zaměstnání vyvíjen nepřiměřený tlak nebo stres, který by mohl vést ke stresovým situacím. Z šetření vyplynulo, že větší polovina dotazovaných pracovníků prožila během roku stresové situace ve svém zaměstnání. K odpovědi „ano“ se kloní 48 pracovníků. „Spíše ano“ pak 21 pracovníků a jen malá část dotazovaných (11 pracovníků) neprožila nebo spíše neprožila stresovou situaci ve firmě.

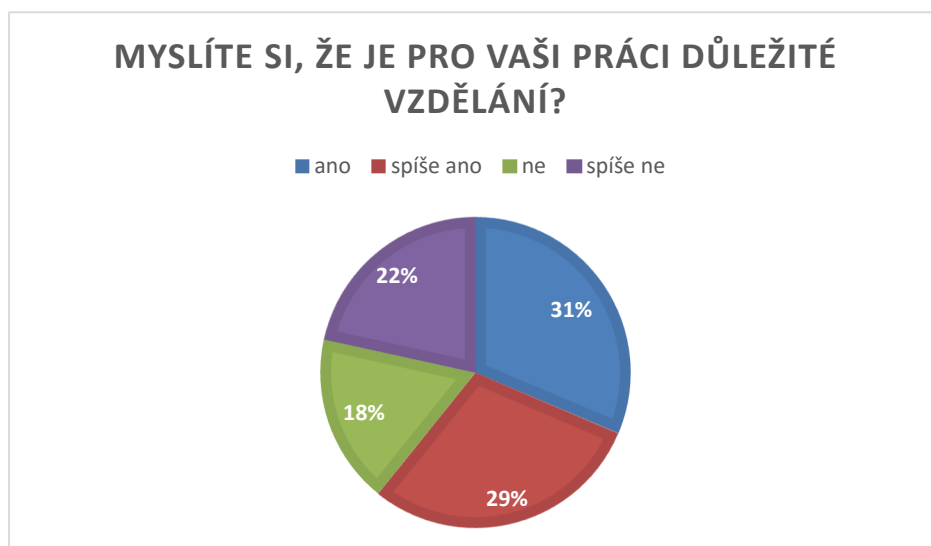
Otázka č. 9: Uvažujete nebo jste v posledním roce uvažoval/a o změně Vašeho zaměstnání?



Graf č. 9: Souhrn odpovědí na otázku dotazníku č. 9. [vlastní zpracování]

Z této otázky jsem se snažila zjistit, kolik pracovníků je ochotno opustit firmu za stávajících podmínek. Z šetření vyplývá, že 97 % respondentů aktuálně uvažuje o změně zaměstnání.

Otázka č. 10: Myslíte si, že je pro Vaši práci důležité vzdělání?

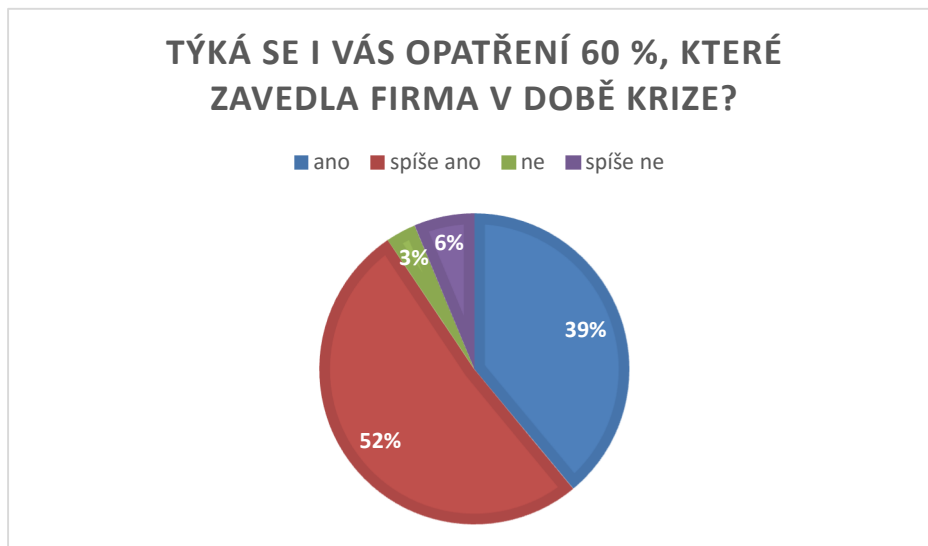


Graf č. 10: Souhrn odpovědí na otázku dotazníku č. 10. [vlastní zpracování]

Z této otázky jsem chtěla zjistit, jak je podstatná pro respondenty otázka vzdělání pro vykonávání jejich práce na přidělené pracovní pozici. Tady byly výsledky podobné.

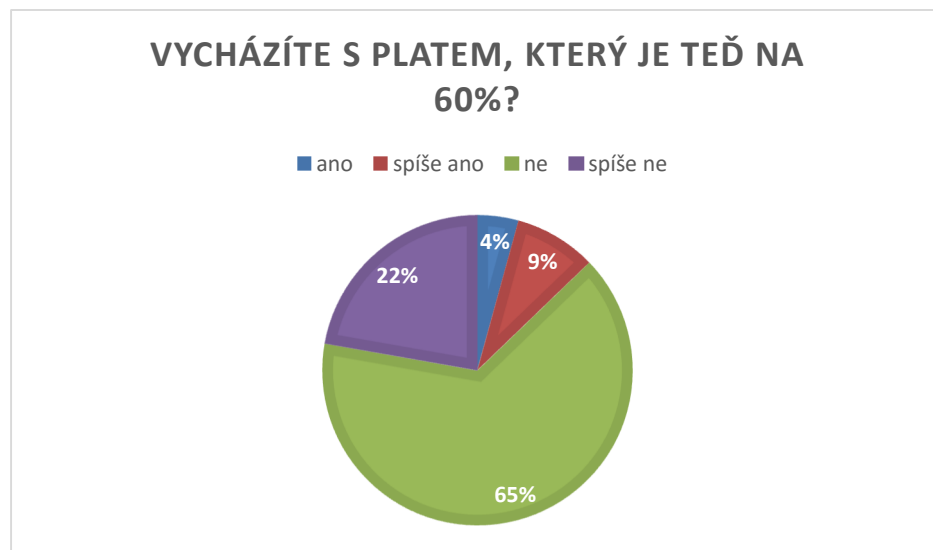
Polovina respondentů se domnívá, že vzdělání je pro jejich práci důležité. Druhá polovina respondentů je názoru, že vzdělání není důležité pro jejich práci.

Otázka č. 11: Týká se i Vás opatření 60 %, které zavedla firma v době krize?



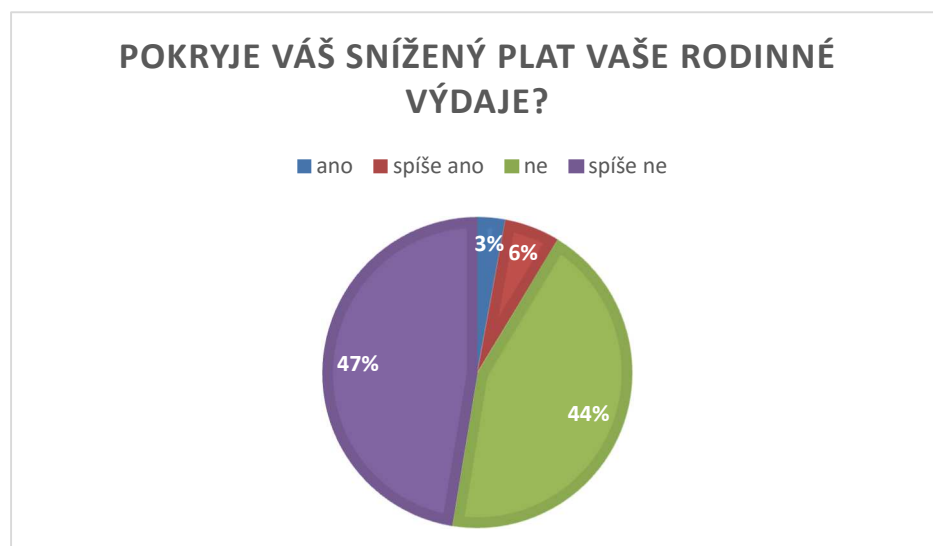
Graf č. 11: Souhrn odpovědí na otázku dotazníku č. 11. [vlastní zpracování]

Tato otázka má zjistit, kolik respondentů zasáhlo opatření, které firma musela zavést. Z šetření vyplývá, že většina respondentů zvolila variantu „spíše ano“. Jedná se o 42 pracovníků a 31 pracovníků přímo zasáhlo opatření, které firma zavedla. Jen malou část z dotazovaných respondentů nezasáhlo opatření, které musela firma zavést (jedná se 7 pracovníků).

Otázka č. 12: Vycházíte s platem, který je teď na 60%?

Graf č. 12: Souhrn odpovědí na otázku dotazníku č. 12. [vlastní zpracování]

Tato otázka zjišťuje, zda zaměstnanci vycházejí s platem, který je teď snížený na 60 %. Větší část respondentů zvolila odpověď „ne“. Jedná se o 52 pracovníků. 18 pracovníků zvolilo odpověď „spíše ne“. „Spíše ano“ zvolilo 7 pracovníků a 3 pracovníci zvolili odpověď „ano“ vychází s platem.

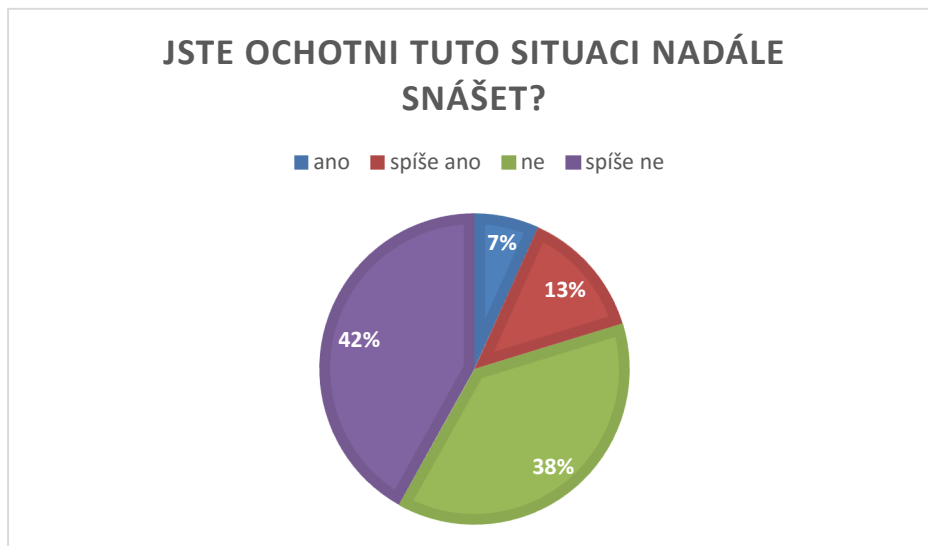
Otázka č. 13: Pokryje Váš snížený plat Vaše rodinné výdaje?

Graf č. 13: Souhrn odpovědí na otázku dotazníku č. 13. [vlastní zpracování]

Tato otázka zjišťuje, zda snížený plat pokryje rodinné výdaje zaměstnanců. Z dotazníkového šetření vyplývá, že u většiny zaměstnanců snížený plat nepokryje jejich

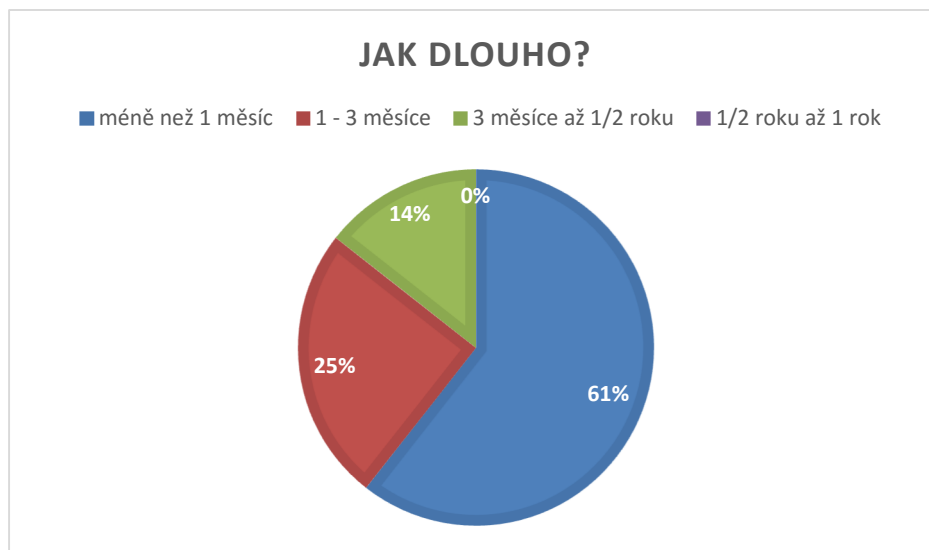
rodinné výdaje. „Spíše ne“ nebo „ne“ odpovědělo v součtu 91 % zaměstnanců. Zbývajících 9 % zaměstnanců vychází se sníženým platem.

Otázka č. 14: Jste ochotni tuto situaci nadále snášet?



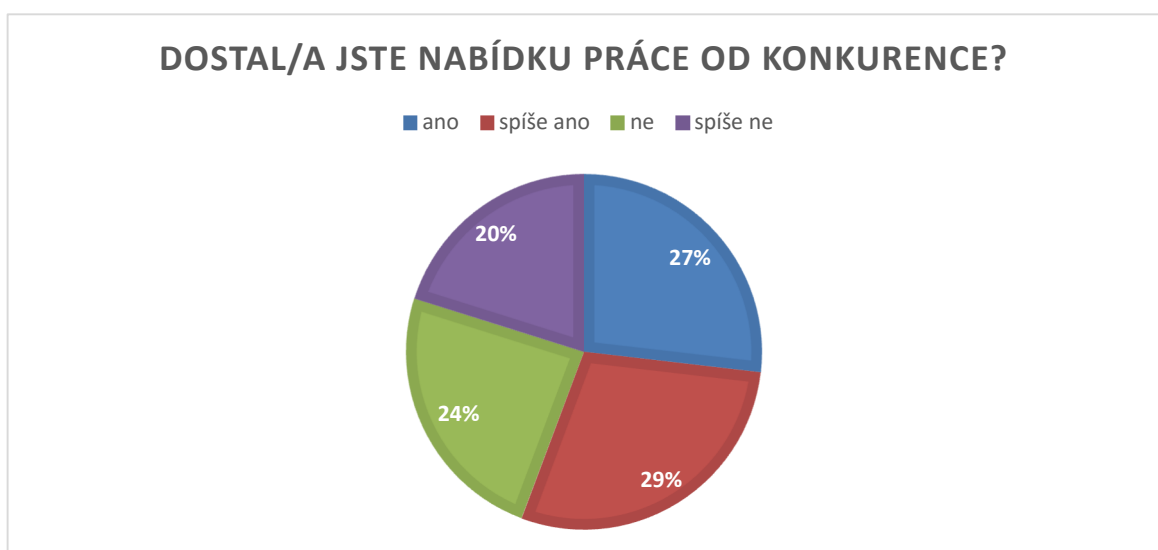
Graf č. 14: Souhrn odpovědí na otázku dotazníku č. 14. [vlastní zpracování]

Tato otázka zjišťuje, jestli jsou zaměstnanci ochotni nadále snášet situaci, která aktuálně panuje ve firmě. Z dotazníkového šetření vyplývá, že odpověď „spíše ne“ zvolilo 34 pracovníků. Odpověď „ne“ zvolilo 30 pracovníků. Tito pracovníci již nehodlají situaci ve firmě nadále snášet. Odpověď „spíše ano“ zvolilo 10 pracovníků a zbylých 6 pracovníků jsou ochotni situaci ve firmě ještě snášet.

Otázka č. 15: Jak dlouho?

Graf č. 15: Souhrn odpovědí na otázku dotazníku č. 15. [vlastní zpracování]

Tato otázka zjišťuje, jak dlouho jsou zaměstnanci ochotni snášet aktuální situaci ve firmě. Z dotazníkového šetření vyplývá, že 49 pracovníků se přiklonilo k odpovědi „méně než 1 měsíc“. 20 pracovníků je ochotno snášet situaci ještě „1-3 měsíce“. 11 pracovníků je ochotno tuto situaci snášet ještě „3 měsíce až ½ roku“. A žádný s respondentů není ochoten snášet aktuální situaci déle jak „1/2 roku až 1 rok“.

Otázka č. 16: Dostal/a jste nabídku práce od konkurence?

Graf č. 16: Souhrn odpovědí na otázku dotazníku č. 16. [vlastní zpracování]

Tato otázka zjišťuje, jestli již některý zaměstnanec dostal nabídku práce od jiné firmy. Z dotazníkového šetření vyplývá, že v součtu 56 % zaměstnancům již byla nabídnuta práce od konkurence. Druhá polovina respondentů ještě žádnou pracovní nabídku nedostala.

8.1.5 Výsledek práce z dotazníkového šetření

Z dotazníkového šetření jsem zjistila, že velká část respondentů není ve firmě spokojena. Jejich loajálnost vůči firmě je minimální. Zaměstnanci přestávají věřit v dříve tak úspěšnou firmu. Velká část zaměstnanců nemá tolik finančních prostředků, aby plně uspokojila své rodinné výdaje. Zaměstnanci jsou demotivováni a ve stresu. Většina zaměstnanců aktuální situaci ve firmě řeší hledáním nové pracovní příležitosti. Firma by se měla snažit vyřešit situaci pro uspokojení zaměstnanců.

8.1.6 Fluktuace zaměstnanců

Firma za poslední rok považuje výši odchodů svých zaměstnanců za negativní. Míra fluktuace zaměstnanců má špatný vliv na fungování firmy jak z hlediska kvality vykonávané práce, tak z hlediska nákladů. Fluktuace má vliv jak na firmu, tak na její okolí.

Cílem analýzy bude zjistit míru fluktuace odchodů zaměstnanců z firmy Aircraft Industries, a.s. za roky 2014 a 2015.

K analýze fluktuace byly použity:

- konzultace s vedoucím personálního oddělení,
- interní materiály firmy.

Konzultace s vedoucím personálního oddělení

K pochopení personálního řízení a problematiky fluktuace zaměstnanců ve firmě Aircraft Industries, a.s. byly autorkou provedeny konzultace s vedoucím personálního oddělení. Tyto konzultace umožnily, proniknou do fungování personálního útvaru. Zjištěním bylo, že se firma nezabývá odchody jednotlivých zaměstnanců, ale v rámci celé společnosti. Vedoucí personálního oddělení byla velice ochotná a poskytla mi veškeré informace. Tato metoda je hodnocena velmi kladně.

Interní materiály firmy

Ve firmě Aircraft Industries, a.s. byly autorkou prostudovány interní materiály firmy týkající se jejich zaměstnanců. Jednalo se o karty zaměstnanců, kteří v letech 2014

a 2015 ve firmě ukončili pracovní poměr. Studium materiálu umožnilo podrobnější náhled na strukturu bývalých zaměstnanců.

8.1.7 Výše fluktuace

K výši sledování fluktuace byl použit ukazatel míry fluktuace. Ukazatel míry fluktuace lze spočítat pomocí vzorce. Celkový počet rozvázaných pracovních poměrů v daném kalendářním měsíci vynásobit stem a podělit průměrným počtem zaměstnanců v daném kalendářním měsíci.

Společnost Aircraft Industries, a.s. si míru fluktuace VD, RD a TH sleduje. V následujících tabulkách jsou vypočítány její hodnoty pro jednotlivé měsíce.

Tab. 5 Míra fluktuace zaměstnanců v roce 2014 [vlastní zpracování]

2014	Fluktuace zaměstnanců			
Období	počet zaměstnanců	příchody	odchody	míra fluktuace [%]
Leden	941	6	4	0,43
Únor	955	11	8	0,84
Březen	963	13	6	0,62
Duben	964	9	3	0,31
Květen	974	10	6	0,62
Červen	972	6	6	0,62
Červenec	967	8	5	0,52
Srpen	980	12	7	0,71
Září	993	18	8	0,81
Říjen	992	9	4	0,40
Listopad	987	6	5	0,51
Prosinec	998	17	6	0,60
míra fluktuace [%]				6,98
Suma	974	125	68	

Tab. 6 Míra fluktuace zaměstnanců v roce 2015 [vlastní zpracování]

2015	Fluktuace zaměstnanců			
období	počet zaměstnanců	příchody	odchody	míra fluktuace [%]
Leden	990	12	10	1,01
Únor	991	8	4	0,40
Březen	996	10	6	0,60
Duben	1002	12	3	0,30
Květen	1012	7	2	0,20
Červen	1018	6	3	0,29
Červenec	1015	8	11	1,08
Srpen	1014	7	6	0,59
Září	1015	18	4	0,39
Říjen	1022	9	3	0,29
Listopad	1023	5	1	0,10
Prosinec	1021	6	2	0,20
míra fluktuace [%]				5,46
Suma	1010	108	55	

Z tabulek lze porovnat, že míra fluktuace během roku kolísá. V roce 2014 dosahuje nejvyšších hodnot v měsíci únor a nejnižších hodnot v dubnu. V roce 2015 dosahuje nejvyšších hodnot v měsíci červenec a nejnižších hodnot v listopadu.

Lze také vidět, že hodnota fluktuace v obou sledovaných letech je vzhledem k optimální hodnotě poměrně nízká. Práce na směny a fyzicky náročný charakter práce většiny zaměstnanců vede k častému střídání jejich zaměstnání, míra fluktuace bude tedy podstatně vyšší.

Nevýhodou míry fluktuace je, že neuvádí, z jakých oddělení společnosti pracovníci odešli a zda jimi byli stálí nebo krátkodobí pracovníci. Na fluktuaci zaměstnanců působí hned

několik faktorů. Může to být osobnostní charakter zaměstnance, podnikové vlivy nebo mimopodnikové vlivy. Je potřeba si uvědomit, že každý zaměstnanec je individuální jedinec. Faktory ovlivňující jednoho pracovníka nemusí ovlivnit dalšího.

9 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na základě průzkumu bylo zjištěno několik faktorů, které přispívají k nespokojenosti zaměstnanců ve firmě Aircraft Industries, a.s. Proto navrhuji několik doporučení či opatření vedoucí ke stabilizaci zaměstnanců.

Návrh č. 1

Firma by se mohla zaměřit na to, proč zaměstnanci přecházejí do jiných společností. Firma nezkoumá důvody, které vedou zaměstnance k odchodu z firmy. Proto by firma mohla zavést vyplňování výstupních dotazníků, díky kterým by firma mohla zjistit příčiny odchodu jejich zaměstnanců.

Návrh č. 2

Firma sice nabízí dostatek firemních benefitů na, které láká nové i stávající zaměstnance ale jejich výběr je omezený. Zaměřila bych se na to, co zaměstnance zajímá a zařadila bych nové atraktivní benefity pro zaměstnance. Například sleva na sportovní a relaxační zařízení pro jednotlivce i rodinu v regionu Slovákka.

Návrh č. 3

Firma nemá zavedeny žádné konzultační hodiny pro zaměstnance, kde si může zaměstnanec promluvit o pracovním prostředí, platovém ohodnocení nebo jiné věci, kterou by chtěl se svým nadřízeným probrat. Proto bych doporučila zavést rozhovory se zaměstnanci v určitý pracovní den a hodinu.

Návrh č. 4

Firma by mohla uvolnit více finančních prostředků na zdokonalování svých zaměstnanců ve vzdělávání. Znalosti, které zaměstnanec nabude, budou pro firmu jenom přínosem a časem by mohly uspořit finanční prostředky v důsledku zlepšení pracovního výkonu.

Návrh č. 5

Personální oddělení nesleduje fluktuaci zaměstnanců v rámci jednotlivých úsecích. Proto doporučuji, aby pomocí tabulkového procesoru monitorovali měsíční vývoj fluktuace a důvody odchodů zaměstnanců v jednotlivých střediskách.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo prozkoumat problematiku řízení lidských zdrojů v období krize firmy Aircraft Industries, a.s. a na základě získaných a zpracovaných informací formulovat konkrétní doporučení a návrhy na zlepšení situace ve firmě.

Práce je rozdělena do dvou částí. První část se zabývá teoretickými poznatky, na které ve druhé části navazují informace praktického charakteru.

V první řadě byly zpracovány teoretické poznatky týkající se personální práce ve firmě se zaměřením na spokojenost zaměstnanců, jejich motivace a výkon.

V praktické části byla provedena analýza konkurenčního prostředí v daném regionu. K určení silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb v oblasti řízení lidských zdrojů byla použita SWOT analýza stavu zaměstnanců. Loajálnost zaměstnanců vůči firmě byla zjišťována pomocí dotazníkového šetření, na které odpovědělo 80 zaměstnanců. Dotazníkové šetření probíhalo anonymní formou. Jistou nespokojenost vyjádřili zaměstnanci u aktuální situace ve firmě, která se projevuje hlavně snížením platu na 60 % a nucenou dovolenou většiny osazenstva firmy.

Závěrem byla provedena analýza fluktuace zaměstnanců. Z výpočtu vyplývá, že firma má prozatím mírné problémy s odchody zaměstnanců.

Na základě vyhodnocení šetření byla navržena doporučení vedoucí ke zlepšení stávajícího stavu firmy.

Firma je momentálně ve špatné ekonomické situaci. Jediným řešením je co nejrychlejší nalezení nových odbytišť a trhů a tak ukončení stávající ekonomické krize.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] HÁLEK, Vítězslav. *Krizový management: teorie a praxe*. 1. vyd. Bratislava: DonauMedia, 2008, 322 s. ISBN 978-80-89364-00-8.
- [3] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [4] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 149 s. ISBN 978-80-247-3269-5.
- [5] KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [6] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [7] LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. vyd. 1. Praha: Garda, 2011, 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
- [8] VOCHOZKA, Marek a petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 570 s. ISBN 978-80-247-4372-1.
- [9] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 207 s. ISBN 978-80-247-4151-2.
- [10] ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009, 253 s. ISBN 978-80-247-3156-8.

Elektronické zdroje

- [11] Co děláme. *Kovokon*. [online]. © 2015 [cit. 2016-04-29]. Dostupné z: <http://www.kovokon.cz/co-delame.html>
- [12] Dopad ekonomických sankcí EU uvalených na Ruskou federaci. *Evropské hodnoty*. [online]. 22. října 2015 [cit. 2016-04-28]. Dostupné z: <http://www.evropskehodnoty.cz/?s=Dopad+ekonomick%C3%BDch+sankc%C3%AD+EU+uvalen%C3%BDch+na+Ruskou+federaci>

- [13] EU schválila strukturu ekonomických sankcí proti Ruské federaci. *Ministerstvo průmyslu a obchodu*. [online]. 1. srpna 2014 [cit. 2016-04-28]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument151892.html>
- [14] Historie. *Aircraft Industries*. [online]. [2016] [cit. 2016-02-05]. Dostupné z: http://www.let.cz/clanek_285_historie.html
- [15] Historie. *CZ UB*. [online]. © 2016 [cit. 2016-04-28]. Dostupné z: <https://www.czub.cz/>
- [16] *Management Mania: Krizové řízení (Crisis Management)* [online]. ©2011-2013 [cit. 2016-01-30]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/krizove-rizeni>
- [17] *Management Mania: Technika scénářů* [online]. ©2011-2013 [cit. 2016-01-30]. Dostupné z: <http://managementmania.com/cs/technika-scenaru>
- [18] *Ministerstvo práce a sociálních věcí: Kolektivní vyjednávání* [online]. 13. 1. 2016 [cit. 2016-01]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB069>
- [19] Mise a vize. *Hoffmann*. [online]. © 2016 [cit. 2016-04-29]. Dostupné z: <http://www.kvhoffmann.cz/kvh>
- [20] O firmě. *Poppe + Potthoff*. [online]. [cit. 2016-04-29]. Dostupné z: <http://www.poppe-potthoff.com/cz/o-firme/>
- [21] O nás. *Mesit*. [online]. © 2016 [cit. 2016-04-29]. Dostupné z: <http://www.mesit.cz/o-nas>
- [22] O společnosti. *Zlin Aircraft*. [online]. [cit. 2016-04-29]. Dostupné z: <http://www.zlinaircraft.eu/O-spolecnosti/>
- [23] Ruská ekonomika se řítí do obrovské krize, vyhlídky jsou velmi špatné. *Kurzy CZ*. [online]. 25. února 2016 [cit. 2016-04-28]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/zpravy/395454-ruska-ekonomika-se-riti-do-obrovske-krize-vyhličky-jsou-velmi-spatne/>
- [24] Ruské sankce nás ničí, stěžují si zemědělci na Břeclavsku. *Deník.cz*. [online]. 18. dubna 2016 [cit. 2016-04-29]. Dostupné z: <http://www.denik.cz/jihomoravsky-kraj/ruske-sankce-nas-nici-stezuji-si-zemedelci-na-breclavsku-20160418-i0td.html>
- [25] Ruské sankce poškodí české firmy. *i Dnes*. [online]. 7. srpna 2014 [cit. 2016-04-29]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/ruske-sankce-poskodi-ceske-firmy-d4f-eko_euro.aspx?c=A140807_105701_eko_euro_fih

- [26] Sankce EU vůči Rusku a co se týká nás. *Přítomnost*. [online]. [cit. 2016-04-28]. Dostupné z: <http://www.pritomnost.cz/cz/ekonomika/739-sankce-eu-vuci-rusku-a-co-se-tyka-nas>
- [27] Slovácké strojírny Uherský Brod. *SUB*. [online]. [cit. 2016-04-29]. Dostupné z: <http://www.sub.cz/slovacke-strojirny-uhersky-brod/>
- [28] *Univerzita-online.cz: Krizové řízení a risk management* [online]. 22. března 2012 [cit. 2016-02-03]. Dostupné z: <http://www.univerzita-online.cz/mng/zaklady-managementu/krizove-rizeni-a-risk-management/>
- [29] Výrobní možnosti. *Evektor*. [online]. © 1999 – 2016 [cit. 2016-04-29]. Dostupné z: <http://www.evektor.cz/cz/o-evektoru/vyrobni-moznosti>
- [30] Vývoj aktuálního dění na Ukrajině. *EurActiv*. [online]. 31. října 2014 [cit. 2016-02-05]. Dostupné z: <http://www.euractiv.cz/vnejsi-vztahy/link-dossier/vyvoj-aktualniho-deni-na-ukrajine-00010120>
- [31] Základní informace. *Czech Sport Aircraft*. [online]. [cit. 2016-04-28]. Dostupné z: <http://cz.czechsportaircraft.com/zakladni-informace-3.html>

Ostatní zdroje

- [32] Interní zdroje společnosti Aircraft Industries, a.s.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

E	riziko extrémně velké
V	riziko velké
M	riziko malé
N	riziko nevýznamné
VUT	Vysoké učení technické
ČVUT	České vysoké účetní technické
SŠPHZ	Střední škola průmyslová, hotelová a zdravotnická
SPŠOA	Střední škola průmyslová a obchodní akademie
SŠ	Střední škola
SŠ letecká	Střední škola letecká
Obr.	obrázek
Tab.	tabulka
atd.	a tak dále
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
spol. s r.o.	společnost s ručením omezeným
a.s.	akciová společnost
UGMK	Ural Mining and Metallurgical Company
EASA	Evropská agentura pro bezpečnost civilního letectví
CNC	druh obráběcího stroje
Kč	Česká koruna
AJ	anglický jazyk
RJ	ruský jazyk
SIM	identifikační karta, která slouží pro identifikaci účastníka v mobilní síti
SMS	system krátkých zpráv
AI	Aircraft Industries, a. s.

THP	technickohospodářský pracovník
VVZ	vědeckovýzkumný pracovník
VD	výrobní dělník
RD	režijní dělník
TH	technický pracovník
EASA	Evropská agentura pro bezpečnost letectví
ČR	Česká republika

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Winterlingova krizová matice [16].....</i>	<i>15</i>
<i>Obr. 2. Vznik krize zvětšováním nerovnováhy [10, str. 70].....</i>	<i>20</i>
<i>Obr. 3. Fáze po vzniku krize v důsledku havárie a katastrofy [10].....</i>	<i>21</i>
<i>Obr. 5. Logo společnosti Aircraft Industries, a. s. [32].....</i>	<i>32</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Matice pro vyhodnocení rizika [10, str. 47].....</i>	18
<i>Tab. 2. Účel personálních činností [9, str. 35, 36].....</i>	24
<i>Tab. 3. Firemní benefity Aircraft Industries, a.s. [32]</i>	44
<i>Tab. 4 SWOT analýza [vlastní zpracování].....</i>	47
<i>Tab. 5 Míra fluktuace zaměstnanců v roce 2014 [vlastní zpracování]</i>	60
<i>Tab. 6 Míra fluktuace zaměstnanců v roce 2015 [vlastní zpracování]</i>	61

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf č. 1: Souhrn odpovědí na otázku dotazníku č. 1. [vlastní zpracování]</i>	48
<i>Graf č. 2: Souhrn odpovědí na otázku dotazníku č. 2. [vlastní zpracování]</i>	49
<i>Graf č. 3: Souhrn odpovědí na otázku dotazníku č. 3. [vlastní zpracování]</i>	49
<i>Graf č. 4: Souhrn odpovědí na otázku dotazníku č. 4. [vlastní zpracování]</i>	50
<i>Graf č. 5: Souhrn odpovědí na otázku dotazníku č. 5. [vlastní zpracování]</i>	51
<i>Graf č. 6: Souhrn odpovědí na otázku dotazníku č. 6. [vlastní zpracování]</i>	51
<i>Graf č. 7: Souhrn odpovědí na otázku dotazníku č. 7. [vlastní zpracování]</i>	52
<i>Graf č. 8: Souhrn odpovědí na otázku dotazníku č. 8. [vlastní zpracování]</i>	53
<i>Graf č. 9: Souhrn odpovědí na otázku dotazníku č. 9. [vlastní zpracování]</i>	54
<i>Graf č. 10: Souhrn odpovědí na otázku dotazníku č. 10. [vlastní zpracování]</i>	54
<i>Graf č. 11: Souhrn odpovědí na otázku dotazníku č. 11. [vlastní zpracování]</i>	55
<i>Graf č. 12: Souhrn odpovědí na otázku dotazníku č. 12. [vlastní zpracování]</i>	56
<i>Graf č. 13: Souhrn odpovědí na otázku dotazníku č. 13. [vlastní zpracování]</i>	56
<i>Graf č. 14: Souhrn odpovědí na otázku dotazníku č. 14. [vlastní zpracování]</i>	57
<i>Graf č. 15: Souhrn odpovědí na otázku dotazníku č. 15. [vlastní zpracování]</i>	58
<i>Graf č. 16: Souhrn odpovědí na otázku dotazníku č. 16. [vlastní zpracování]</i>	58

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dotazník

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Dotazník pro zaměstnance firmy Aircraft Industries, a.s.

Vážení respondenti,

prosím o vyplnění tohoto dotazníku, který souvisí s Vaší pracovní pozicí a firmou, která Vás zaměstnává. Provádím touto formou šetření, které je součástí mé bakalářské práce.

Prosím, každou otázku si přečtete pozorně a označte pouze jednu odpověď.

Tento dotazník je anonymní.

Děkuji za strávený čas nad tímto dotazníkem.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- Žena
- Muž

2. Jaký je Váš věk?

- 25 let a méně
- 25-35 let
- 36-45 let
- 45 let a více

3. Jak dlouho pracujete ve firmě?

- Méně než 1 rok
- 1 - 3 roky
- 3 - 5 let
- Více než 5 let

4. Jste spokojeni ve firmě, která Vás zaměstnává?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

5. Doporučil/a byste firmu příteli, který hledá práci?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

6. Jaké je Vaše pracovní klima?

- Dobré
- Velmi dobré
- Špatné
- Velmi špatné

7. Máte důvěru v úspěšnou budoucnost firmy?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

8. Prožíváte nebo jste v posledním roce prožil/a ve Vašem zaměstnání stresové situace?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

9. Uvažujete nebo jste v posledním roce uvažoval/a o změně Vašeho zaměstnání?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

10. Myslíte si, že je pro Vaši práci důležité vzdělání?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

11. Týká se i Vás opatření 60%, které zavedla firma v době krize?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

12. Vycházíte s platem, který je teď na 60%?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

13. Pokryje Váš snížený plat Vaše rodinné výdaje?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

14. Jste ochotni tuto situaci nadále snášet?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

15. Jak dlouho?

- méně než 1 měsíc
- 1 - 3 měsíce
- 3 měsíce až ½ roku
- ½ roku až 1 rok

16. Dostal/a jste nabídku práce od konkurence?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

Děkuji za Vaše odpovědi. Díky Vaší účasti na tomto průzkumu mi pomůžete získat potřebná data pro mou bakalářskou práci.

Jana Kryštofová

Studentka III. ročníku

Obor: Ovládání rizik