

VYSOKÁ ŠKOLA POLYTECHNICKÁ JIHLAVA

Katedra cestovního ruchu

Personální strategie a personální politika
výrobní firmy

bakalářská práce

Autor práce: Pavlína Kadlecová

Vedoucí práce: Ing. Libuše Měrtlová, Ph.D.

Jihlava 2022

Vysoká škola polytechnická Jihlava

Tolstého 16, 586 01 Jihlava

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor práce: **Pavλίna Kadlecová**

Studijní program: **Ekonomika a management**

Obor: **Cestovní ruch**

Garant studijního oboru: **prof. PhDr. Petr Chalupa, CSc.**

Název práce: **Personální strategie a personální politika výrobní firmy**

Vedoucí práce: **Ing. Libuše Měrtlová, Ph.D.**

Cíl práce: Cílem bakalářské práce je návrh vlastních doporučení a možných změn v personální strategii výrobní firmy s dopadem do její personální politiky. Teoretická část vychází z aktuálních zdrojů zaměřených na personální strategii a politiku. Empirická část je zaměřena na analýzu současného stavu aktivit v personální strategii a personální politice firmy a návrh vlastních doporučení a změn v této oblasti.

Abstrakt

KADLECOVÁ, Pavlína: Personální strategie a personální politika výrobní firmy. Bakalářská práce. Vysoká škola polytechnická Jihlava. Katedra cestovního ruchu. Vedoucí práce: Ing. Libuše Měrtlová, Ph.D. Stupeň odborné kvalifikace: bakalář. Jihlava 2022

Tato bakalářská práce se zabývá personální strategií vybrané firmy. Předmětem práce je analýza personální strategie a politiky vybrané firmy a navrhnutí opatření ke zlepšení stávající situace. Práce se skládá ze tří částí. První část je teoretická a zahrnuje představení firmy a kapitoly k přiblížení personální strategie a politiky obecně. Druhá část je zaměřená na prostředí firmy. Empirická část pak analyzuje stávající situaci v této oblasti a navrhuje novou personální strategii a personální politiku firmy, která povede ke zlepšení stávajícího stavu.

Klíčová slova

Lidské zdroje a jejich význam ve firmě, personální politika, personální strategie, analýza stávajícího stavu, dotazníkové šetření, odborné rozhovory.

Abstract

KADLECOVÁ, Pavlína: Personnel strategy and personnel policy of the manufacturing company. Bachelor thesis. Jihlava Polytechnic University. Department of Tourism. Leader: Ing. Libuše Měrtlová, Ph.D. Degree of professional qualification: bachelor. Jihlava 2022

This bachelor thesis deals with the personnel strategy of a selected company. The subject of the work is the analysis of the personnel strategy and policy of the selected company and the proposal of measures to improve the current situation. The work consists of three parts. The first part is theoretical and includes an introduction to the company and a chapter on approaching personnel strategy and policy in general. The second part is focused on the company's environment. The empirical part then analyzes the current situation in this area and proposes a new personnel strategy and personnel policy of the company, which will lead to the improvement of the current situation.

Key words

Human resources and their importance in the company, personnel policy, personnel strategy, analysis of the current state, questionnaire survey, professional interviews.

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval/a jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil/a autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, v platném znění, dále též „AZ“).

Souhlasím s umístěním bakalářské práce v knihovně VŠPJ a s jejím užitím k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě VŠPJ.

Byl/a jsem seznámen/a s tím, že na mou mé bakalářskou práci se plně vztahuje **AZ**, zejména § 60 (školní dílo).

Beru na vědomí, že VŠPJ má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé bakalářské práce a prohlašuji, že **s o u h l a s í m** s případným užitím mé bakalářské práce (prodej, zapůjčení apod.).

Jsem si vědom/a toho, že užít své bakalářské práce či poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠPJ, která má právo ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených vysokou školou na vytvoření díla (až do její skutečné výše), z výdělku dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence.

V Jihlavě dne 29. dubna 2022

.....

Podpis studenta/ky

Poděkování

V první řadě bych ráda poděkovala své vedoucí bakalářské práce paní Ing. Libuši Měrtlové, Ph.D. za odborné vedení při zpracování této závěrečné práce. Dále bych chtěla poděkovat i své rodině a blízkým, kteří mě při psaní mé práce podporovali.

Obsah

Seznam obrázků	9
Seznam grafů.....	9
Seznam použitých zkratk.....	11
Úvod	13
Motivace	13
Cíl práce	14
Teoretická část	15
1 Teoretická východiska	15
1.1 Řízení lidských zdrojů	15
1.2 Strategie	15
1.2.1 Vize a mise.....	16
1.2.2 Strategické cíle	16
1.3 Personální strategie a politika.....	17
1.3.1 Firemní kultura	17
1.4 Formulace personální strategie	18
1.4.1 Analýza vnějšího prostředí.....	18
Makroprostředí	19
Mikroprostředí	19
1.4.2 Analýza vnitřního prostředí.....	21
7 S faktorová analýza.....	21
1.4.3 SWOT analýza.....	22
Empirická část	25
2 Představení společnosti.....	25
2.1 Řízení lidských zdrojů	27
2.1.1 Proces získávání zaměstnanců	30
2.1.2 Proces výběru zaměstnanců	31

2.1.3	Proces zaškolení zaměstnanců.....	31
2.1.4	Proces motivování a hodnocení zaměstnanců.....	31
2.2	Strategie firmy.....	31
2.2.1	Koncept CSR	32
2.2.2	Vize a mise společnosti THK.....	33
	Mise 2025	36
	Cíle do roku 2023.....	36
2.2.3	Strategické cíle SMART.....	37
2.3	Personální strategie a politika.....	37
2.3.1	Firemní filozofie THK	37
2.3.2	Základní firemní politika THK	38
2.3.3	Personální politika.....	39
2.4	Analýza personální strategie a politiky	39
2.4.1	Firemní hodnoty.....	39
2.4.2	Normy chování	40
2.4.3	Symboly	41
2.4.4	Komunikace.....	42
2.5	Aktuální personální strategie	42
2.5.1	Analýza vnějšího prostředí.....	43
	Makroprostředí - SLEPT analýza	43
	Mikroprostředí - Porterova analýza pěti konkurenčních sil	45
2.5.2	Analýza vnitřního prostředí firmy – Analýza 7 S	46
2.5.3	SWOT analýza.....	48
2.5.4	Příležitosti pro zlepšení	48
2.6	Výsledky provedených analýz	49
2.7	Dotazníkové šetření	50
2.7.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření	51
3	Shrnutí získaných výsledků.....	60

3.1.1	Oblast personální strategie	60
3.1.2	Oblast personální politiky	62
3.1.3	Navržená doporučení pro firmu	63
	Závěr	65
	Seznam tištěných zdrojů	67
	Seznam internetových zdrojů	68
	Ostatní zdroje	68
	Seznam příloh	69

Seznam obrázků

Obrázek 1: SWOT analýza	23
Obrázek 2: Hlavní vstup do THK	25
Obrázek 3: Vize a mise 2020	33
Obrázek 4: Strategické cíle a mise 2020	34
Obrázek 5: Vize a mise 2021-2025	35
Obrázek 6: Hodnoty chování	41
Obrázek 7: Metoda 5 S	42
Obrázek 8: Organizační struktura	46
Obrázek 9: Struktura personálního oddělení	47

Seznam grafů

Graf 1: Věková struktura	28
Graf 2: Vzdělanostní struktura	29
Graf 3: Otázka č. 1	51
Graf 4: Otázka č. 2	51
Graf 5: Otázka č. 3	52
Graf 6: Otázka č. 4	52

Graf 7: Otázka č. 5.....	53
Graf 8: Otázka č. 6.....	53
Graf 9: Otázka č. 7.....	54
Graf 10: Otázka č. 8.....	54
Graf 11: Otázka č. 9.....	55
Graf 12: Otázka č. 10.....	56
Graf 13: Otázka č. 11.....	56
Graf 14: Otázka č. 12.....	57
Graf 15: Otázka č. 13.....	57
Graf 16: Otázka č. 14.....	58
Graf 17: Otázka č. 15.....	58
Graf 18: Otázka č. 16.....	59
Graf 19: Otázka č. 17.....	59
Graf 20: Otázka č. 18.....	60
Graf 21: Vybrané ukazatele personální strategie.....	61
Graf 22: Vybrané ukazatele personální politiky.....	62

Seznam použitých zkratk

THK	Toughness, High Quality, Know-how
VŠPJ	Vysoká škola polytechnická Jihlava
a.s.	Akciová společnost
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
aj.	a jiné
např.	například
Co., Ltd.	Company limited
TSCD	Technické a vývojové centrum
SŠTO	Střední škola technická a obchodní
IATF	International Automotive Task Force
EMS	Systém environmentálního managementu
ENMS	Systém managementu hospodaření s energií
HR	Human resources (lidské zdroje)
IT	Informační technologie
EU	Evropská unie
HSE	Health, Security, Environment (zdraví, bezpečnost a životní prostředí)
VW	Volkswagen
OFI	Opportunity For Improvement

Úvod

Tématem bakalářské práce je analýza personální strategie a personální politiky vybrané firmy. Personální strategií se rozumí veškeré procesy, programy a opatření týkající se získávání, výběru a stabilizace, zaměstnávání lidí, jejich dalšího vzdělání a rozvoje, odměňování nebo dalšího karierního růstu. Personální politiku můžeme definovat jako pravidla k přístupu řízení lidí, která chce firma uplatňovat.

Bakalářská práce je zaměřená na personální strategii a politiku firmy THK RHYTHM AUTOMOTIVE CZECH a.s., která sídlí v Dačicích. Firma působí ve strojírenském průmyslovém odvětví, které se zabývá vývojem, výrobou, marketingem a prodejem. THK je předním evropským výrobcem kulových kloubů pro automobilový průmysl.

V roce 2020 zasáhla celý svět pandemie virové choroby covid-19. Příchod této krize ve strojírenském odvětví způsobil nedostatek čipů, čímž došlo i k uzavření některých továren. Dle různých analýz se automobilový průmysl v Evropě dostane na úroveň před corona krizí někdy na konci roku 2021, či spíše v průběhu roku 2022. Pro firmu je proto nejdůležitější konsolidace a restrukturalizace zdrojů. Čím rychleji, tím líp pro firmu. Určitý prostor pro tyto rozvahy a aktivity dává různé podpůrné programy stát, z dlouhodobého hlediska ale podpora státu není cestou.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, a to na část teoretickou a empirickou. Teoretická část bakalářské práce je zaměřena na problematiku lidských zdrojů. Empirická část se věnuje firmě THK, její historii, ocenění, co dělá a jaká je ve firmě personální strategie. V závěru práce jsou podány vlastní návrhy a náměty na zlepšení v personální oblasti firmy.

Motivace

K výběru tohoto tématu mě dovedla znalost firmy THK, tím, že ve firmě pracuje, jak má rodina, tak i mé blízké okolí, a i já v této firmě strávila nějaký čas formou letních brigád a nyní i formou odborné 14týdenní praxe v rámci Vysoké školy polytechnické pro psaní své bakalářské práce.

Cíl práce

Cílem bakalářské práce je návrh vlastních doporučení a možných změn v personální strategii výrobní firmy THK a.s. s dopadem do její personální politiky. Teoretická část vychází z aktuálních zdrojů zaměřených na personální strategii a politiku. Empirická část je zaměřena na analýzu současného stavu aktivit v personální strategii a personální politice firmy. Doplnkovým cílem bakalářské práce jsou pak vlastní návrhy a doporučení možných změn v personální oblasti podniku.

Mezi dílčí cíle patří identifikace, vymezení a analýza aktuálních zdrojů zaměřených na problematiku lidských zdrojů, analýza současného stavu personálních aktivit firmy, návrhy vlastních doporučení a možných změn v personální strategii a politice firmy.

Teoretická část

1 Teoretická východiska

Teoretická východiska vychází z aktuálních zdrojů zaměřených na problematiku lidských zdrojů. Dále vysvětluje základní pojmy, které jsou s personální strategií spojené.

1.1 Řízení lidských zdrojů

Hlavním pojmem této práce jsou lidské zdroje. Řízení lidských zdrojů představuje komplexní a přesně promyšlený přístup k zaměstnání a dále rozvíjení lidí v podniku. Zabývá se činnostmi týkající se strategického řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenské odpovědnosti podniku, rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů (plánování, získávání, výběr, řízení zaměstnanců), řízení pracovního výkonu, odměňování, vzdělávání a rozvoje, pracovních vztahů, péče o zaměstnance a poskytování služeb zaměstnancům. Dá se považovat za určitou filozofii řízení lidí, která je spojena s chováním lidí a organizací. Zaměřuje se na zlepšování efektivity organizace a etický rozměr řízení lidí. *„Řízení lidských zdrojů je založeno na uplatňování rozmanitých politik a postupů v oblasti vytváření a rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoje, řízení pracovního výkonu a odměňování i poskytování služeb, které zlepšují pohodu a blahobyt zaměstnanců.“* Tyto politiky a postupy pak vycházejí z celkové strategie organizace. (Armstrong, Taylor, 2015)

1.2 Strategie

Strategické plánování je nedílnou součástí pro fungování každé společnosti.

Definice strategického řízení firmy dle Jakubíkové (2013), zní: *„Strategické řízení firmy je dynamický proces tvorby a implementace rozvojových záměrů, které mají zásadní význam pro rozvoj firmy. Zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi firmou a prostředím, v němž firma existuje, a to prostřednictvím vymezení vize, mise, firemních cílů, růstových strategií a portfolia pro celou firmu. Jádrem strategického řízení je strategie.“*

V této části plánování nastíní manažer obecnou strategii neboli „plán hry“ směřující k dosažení cílů. Strategie je vlastně logika, s jejíž pomocí chce podnikatelská jednotka dosáhnout svých cílů.

Společnost by se měla zaměřit na ty tržní segmenty, ve kterých se může z hlediska konkurenčního nejlépe uplatnit. (Kotler, 2007)

Současným trendem je velký důraz na mezinárodní společenskou etiku, společenskou odpovědnost a udržitelnost. Koncept CSR (corporate social responsibility) je nedílnou součástí firemní strategie. (Machková, Machek, 2021)

1.2.1 Vize a mise

Dle Jakubíkové (2013), vize představuje soubor specifických ideálů a priorit firmy, obraz její úspěšné budoucnosti, který vychází ze základních hodnot nebo z filozofie, se kterou jsou spojeny cíle a plány firmy.

Vize má základní tři cíle:

- Vyjasnit obecný směr
- Motivovat lidi k vykročení správným směrem
- Rychle a účinně koordinovat úsilí mnoha lidí

Mise neboli poslání firmy představuje hlavní důvod existence organizace. Mělo by být ve shodě jak s vnějším, tak vnitřním prostředím. (Jakubíková, 2013)

Poslání by mělo znát odpovědi na otázky:

- „Kdo jsou naši zákazníci?
- Jakou potřebu nebo přání zákazníků firma uspokojuje a co je jejím cílem?
- Kde působí?
- Jaká je „filozofie“ firmy?
- Jaké jsou přednosti firmy a jaká je její konkurenční výhoda?“

(Jakubíková, 2013)

1.2.2 Strategické cíle

Východiskem personální strategie jsou strategické cíle organizace. Strategie úzce souvisí s dlouhodobými cíli firmy. Strategické cíle by měly být vyjádřeny pomocí metody SMART. Díky

SMART metodě se definují konkrétní a jednoznačné cíle. Pojem SMART je zkratkou anglických názvů pro různé oblasti definice cílů. (Hanzelková, 2013)

„S – specifický a specifikovaný (specific) - cíl musí být definován přesně. Čím přesněji je definován, tím snadněji se bude plnit a hlavně, předejde se možným nedorozuměním. Co je zřejmé pro jednoho, nemusí být vůbec zřejmé pro druhého.

M – měřitelný (measurable) - splnění cíle musí být možné změřit. Měřením se rozumí posouzení, do jaké míry bylo cíle dosaženo. Parametry měření by mělo být možné změřit (rozměry, váha, množství, vlastnosti apod.).

A – akceptovaný (agreed) - cíl musí být akceptovaný odpovědnou osobou. Bez akceptace, přijetí cíle za své, se vždy najde něco „zajímavějšího“ na práci.

R – realistický a reálný (realistic) - cíl musí být reálný. Musí být možné ho splnit v reálném čase, musí být k dispozici příslušné nástroje a znalosti apod. Nemá cenu stanovovat nedosažitelné cíle.

T – termínovaný (timed) - cíl musí mít daný termín. Pokud není stanoven termín, splnění se bude odkládat „až bude čas“, což nebude nikdy.“ (Prukner, 2014)

1.3 Personální strategie a politika

Personální strategie je jednou z dílčích strategií organizace, navazuje na celkovou strategii firmy a zaměřuje se na specifické cíle v oblasti personalistiky, které napomáhají dosažení cílů organizace. (Kocianová, 2012) „Do personální strategie patří veškeré procesy, programy a opatření týkající se zaměstnávání lidí, získávání, výběru a stabilizace pracovníků, jejich dalšího vzdělání a rozvoje, odměňování či karierního růstu.“(everesta.cz)

Personální politika vychází z personální strategie. Rozumí se jí pravidla a směrnice stanovené organizací, které musí zaměstnanci na pracovišti dodržovat. Zaměstnanec by měl znát kritéria odměňování a hodnocení, vybírání a rozmisťování pracovníků, politiky rozvoje zaměstnanosti, vzdělávání, péče o zaměstnance atd. (Koubek, 2011)

1.3.1 Firemní kultura

Vyjadřuje určitý charakter firmy, atmosféru, ovzduší, vnitřní život, který ovlivňuje myšlení a chování spolupracovníků. Firemní kultura má určitá důležitá pravidla, kterými se řídí život firmy. Patří sem firemní řád, směrnice řízení firmy, směrnice pro pracovní oděvy, zasedací pořádek při poradách, pracovní doba, délka přestávek a kodex jednání zaměstnance. Firemní kultura hraje

roli i při výběru zaměstnanců, zaměstnavatelé hledají lidi, vhodné pro danou práci, a uchazeči hledají místo, které odpovídá jejich hodnotám, postojům atd. (Vysekalová, Mikeš, Binar, 2020)

Dle Janouška (2004) „*firemní kultura vyjadřuje komplexně sociálně-psychologickou dimenzi podnikové reality, a tak podporuje nebo brání realizaci nové podnikové strategie.*“

Firemní kultura má 4 základní prvky:

Symboly – jedná se o různé zkratky, slangy, způsob oblékání atd., které jsou známé pouze pro pracovníky organizace.

Hrdinové – jedná se často o zakladatele organizace, kteří jsou modelem ideálního chování a nositelem tradice, vzorem ideálního zaměstnance či manažera.

Rituály – jedná se o společensky nezbytné činnosti. Patří sem (formální schůze, neformální oslavy, psaní zpráv, plánování, informační a kontrolní systémy.

Hodnoty – jedná se o nejhlubší úroveň firemní kultury. Promítají se do pracovní morálky, vztahů pracovníků s firmou, do celkové orientace firmy. (Vysekalová, Mikeš, Binar, 2020)

1.4 Formulace personální strategie

Stanovení personální strategie vychází z podnikové strategie a zakotvuje ji do personální strategie. Strategická personální strategie se realizuje pomocí dílčích analýz: SLEPT analýzy, Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil, interní analýzy a celkové SWOT analýzy.

1.4.1 Analýza vnějšího prostředí

Vnější prostředí organizace se dělí na dvě části, a to na makroprostředí a mikroprostředí.

Prostředí podniku zahrnuje aktéry a síly, které ovlivňují schopnost se rozvíjet a udržovat úspěšné transakce a vztahy s cílovými zákazníky. Marketingové prostředí není statické, neustále se mění. Jedná se o vlivy, které působí na chování a rozhodování jednotlivých firem. Chtějí-li být společnosti úspěšné, musí těmto vlivům okolí věnovat maximální pozornost, sledovat je, analyzovat je, využívat je a přizpůsobit jim své chování. Je třeba si uvědomit, že ne všechny faktory působí na všechny subjekty tržního prostředí stejně. Stejný faktor může být pro jednu firmu příležitostí, ale hrozbou pro jinou. Každá firma, pokud chce být na trhu úspěšná, musí tyto faktory rozpoznat pomocí marketingového výzkumu a marketingového informačního systému. (Zamazalová, 2009)

Makroprostředí

Makroprostředí firmy je ovlivňováno externími institucemi, na které má firma velmi omezený, případně žádný vliv. V makroprostředí se využívá analýza **PEST**, **PESTE** nebo také **PESTLE**. V oblasti personalistiky se využívá označení **SLEPT**. Dále se také používají označení jako: **STEEPLED**, **STEER**, nebo **STEP**.

Analýza **SLEPT** je zaměřena na odhalení budoucího vývoje firmy. Název tohoto nástroje vznikl složením počátečních písmen těchto faktorů: **společenské a demografické faktory (S)**, **právní faktory (L)**, **ekonomické faktory (E)**, **politické faktory (P)**, **technologické faktory (T)**.

Někdy se též uvádí zjednodušená analýza **PEST**. Jedná se o stejný princip jako **SLEPT**, ovšem **PEST** analýza zahrnuje pouze **politické faktory (P)**, **ekonomické faktory (E)**, **společenské (S) a technologické faktory (T)**. Oblast právních faktorů v analýze **PEST** zahrnuta není. Právní prostředí je důležité pro personální oblast, proto je **SLEPT** analýza vhodnější pro formulaci personální strategie. (Hanzelková, 2013)

Mikroprostředí

Mikroprostředí firmy je takové prostředí, které můžeme částečně ovlivnit.

K analýze mikroprostředí se nejčastěji využívá Porterův model pěti sil. Mezi tyto síly patří: riziko vstupu potenciálních konkurentů, rivalita mezi stávajícími podniky, smluvní síla kupujících, smluvní síla dodavatelů a hrozba substitučních výrobků. Tato analýza umožňuje popsat a porozumět konkurenčnímu prostředí za cílem vyhodnocení aktuální situace v organizaci. (Fotr, Vacík, Špaček, Souček, 2017)

Nejdůležitější faktory mikroprostředí:

- **Podnik**

Nedílnou součástí mikroprostředí je samotný podnik. Pokud chce být podnik úspěšný, je třeba aby jeho jednotlivá oddělení a složky vzájemně dobře spolupracovali. Všechna oddělení se musí v dobře fungující firmě vzájemně respektovat, neboť se společně podílejí na konečném výsledku, kterým je uspokojení potřeb zákazníka.

Z pohledu podniku mohou být těmito faktory: organizace a řízení, vybavenost, finanční situace, technický rozvoj, lidské zdroje, umístění podniku a image firmy. (Zamazalová, 2009)

- **Konkurence**

Konkurence vede firmy k efektivnějšímu jednání. Pod jejím tlakem firmy usilují:

- o snížení nákladů na výrobu a prodej
- o zdokonalení výrobků a o inovace
- o zvýšení obrátu
- lepší spolupráci s odběrateli (snížení nákladů, snížení zisků)

Vzájemné ovlivňování konkurenčními firmami je v praxi podstatně složitější a komplexnější. Existují firmy, které jsou charakteristické agresivní reklamou. Jiné snižováním cen (zimní a letní výprodeje obchodních domů), intenzivním přímým marketingem, osobním prodejem aj. (Světlík, 2018)

- **Dodavatelé**

Dodavatelé jsou firmy, které poskytují služby nebo prodávají své výrobky, které podnik potřebuje pro plnění svých cílů. Ovlivňují tak možnost podniku získat zdroje potřebné k plnění podnikových funkcí. Podnik zajímají především ceny, kvalita, spolehlivost dodavatele, ale i ostatní podmínky spojené s dodávkami, např. servis, doprava, pružnost, náklady. (Světlík, 2018)

- **Poskytovatelé služeb**

Zvláštní skupinu tvoří poskytovatelé služeb. Některé činnosti mohou zajišťovat externí zprostředkovatelé. Často se jedná o firmy, které se specializují na zprostředkování nákupu a prodeje zboží, distribuci. Uspadňují a urychlují distribuci zboží ke konečnému spotřebiteli. Pokud budeme na tuto skupinu nahlížet z větší dálky, jako na partnerské firmy, můžeme sem zařadit také dopravce zboží, firmy zabývající se skladováním zboží, firmy poskytující marketingové služby a finanční instituce.

- **Zákazníci**

Zákazníci jsou nejdůležitějším faktorem mikroprostředí, bez nich by podnik prakticky neexistoval. Za zákazníka se považuje každý, kdo nakupuje služby nebo zboží. (Vašítková, 2014)

- **Veřejnost**

Podle Kotlera a Wonga (2012) se veřejností rozumí jakákoli skupina, která má skutečný nebo potencionální zájem na schopnostech firmy dosáhnout svých cílů, případně má na ně vliv.

Rozlišujeme podle nich 7 typů veřejnosti:

1. **finanční instituce** – ovlivňují schopnost společnosti získávat finanční prostředky (banky a investiční společnosti)
2. **média** – zahrnují noviny, časopisy a televizní a rozhlasové stanice
3. **vládní instituce** – marketingové specialisté se musí radit s firemními právníky o pravdivosti reklam a bezpečnosti produktu
4. **občanské iniciativy** – jsou to spotřebitelské a ekologické skupiny a organizace, které mohou zpochybňovat marketingová rozhodnutí společnosti
5. **místní komunita a občané** – každá společnost je ovlivněna místními organizacemi a občany
6. **širší veřejnost** – společnost musí znát názor veřejnosti na své produkty, protože jejich názor ovlivňuje nákupy zákazníků
7. **zaměstnanci** – skupina zahrnuje dělníky, manažery, brigádníky. Společnosti by měli své zaměstnance informovat a motivovat k práci. Protože spokojený zaměstnanec, může dát najevo své mínění o firmě široké veřejnosti. (Kotler a Wong, 2012)

1.4.2 Analýza vnitřního prostředí

U vnitřního prostředí organizace jde o vlivy, působící uvnitř firmy. Řadí se sem strategická analýza 7 S.

7 S faktorová analýza

McKinseyho model 7 S patří mezi nejužívanější metody strategické analýzy. Využívá se pro interní analýzu k odhalení silných a slabých stránek organizace. Faktory této analýzy jsou:

Strategie – jedná se o stanovenou strategii, vizi, poslání a cíle firmy.

Struktura – jedná se o organizační strukturu firmy, optimální rozdělení úkolů, kompetencí a pravomocí mezi pracovníky. Rozlišujeme 5 organizačních struktur: liniová (jeden útvar nadřazen

ostatním), funkcionální (jeden útvar má více nadřazených útvarů), liniově-štabní (kombinace liniové a funkcionální struktury), divizní (rozděluje divize podle typu zákazníků, geografického umístění atd.) a maticová (kombinace funkcionální a divizní struktury). (Smejkal, Rais, 2013)

Systémy řízení – jedná se o postupy a systémy, které ve firmě probíhají, například komunikační, informační, dopravní atd. (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

Styl – jedná se o komunikaci a jednání manažerů s podřízenými, zákazníky nebo spolupracovníky. Rozlišujeme 3 typy stylů: autokratický (absolutní kontrolu má manažer), demokratický (na podnikovém rozhodování mají možnost se vyjadřovat i zaměstnanci), laissez-faire (zaměstnancům nechává manažer volnost a každý dělá, co umí). (Cejthamr, Dědina, 2010)

Spolupracovníci – jedná se o lidi, řídící i řadoví pracovníky, jejich vztahy, funkce, chování, motivace. (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

Schopnosti – jedná se o schopnosti, znalosti a dovednosti pracovníků ve firmě.

Sdílené hodnoty – jedná se o podnikovou kulturu a etiku společnosti. (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

1.4.3 SWOT analýza

SWOT analýza patří k nejpoužívanějším analytickým metodám marketingu a managementu. Autorem SWOT analýzy je Albert Humphrey, který ji navrhl v šedesátých letech 20. století. SWOT analýza hodnotí vnitřní a vnější faktory. Vnitřní zahrnují silné a slabé stránky. Vnější faktory tvoří příležitosti a hrozby. (managementmania.com)

Název „SWOT analýza“ je odvozen dle počátečních písmen anglických názvů následujících faktorů:

S – Strenghts (Silné stránky) tedy v čem firma vyniká, v čem je dobrá

Zaznamenávají se skutečnosti, které jsou výhodou jak pro zákazníky, tak pro firmu. Za silnou stránku jsou považovány faktory, které zajišťují silnou pozici na trhu. Lze je využít pro určení konkurenční výhody. (Jakubíková, 2012)

Nejdůležitějšími silnými stránkami jsou ty, které lze jen těžko okopírovat, přinášejí zisk, nebo jsou konkurenční výhodou. (Horáková, 2003)

W – Weaknesses (Slabé stránky) naopak v čem je firma slabá, v čem vážne

Skutečnosti, které firma nedělá dobře, nebo ty věci, ve kterých je silnější konkurence. Slabé stránky představují omezení či nedostatky a brání efektivnímu výkonu. (Horáková, 2003)

O – Opportunities (Příležitosti) tedy co lze využít

Skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku, nebo více uspokojit zákazníka a přinést úspěch. Příležitosti se objevují tam, kde může podnik díky svým silným stránkám využít změny v okolním prostředí ve svůj prospěch. Příležitosti zahrnují hospodářské klima, trh, demografické změny a technologii. (Kotler, 2007)

T – Threats (Hrozby) na co si musí dávat pozor

Událost a trendy, které mohou poptávku naopak snížit nebo zajistit nespokojenost zákazníka. Hrozby musí být individuálně posuzovány, ne všem je potřeba věnovat stejnou míru pozornosti. Hrozby zahrnují konkurenci, tlak ze strany distribučních kanálů, demografické změny a politiku. (Kotler, 2007)



Obrázek 1: SWOT analýza

Silné a slabé stránky

Silné a slabé stránky společnosti zahrnují pouze ty rysy, které mají vztah ke kritickým faktorům úspěchu. Je důležité rozlišit, co je opravdu klíčové. Např. příliš dlouhý seznam silných stránek vypovídá o neschopnosti rozlišit, co je důležité. Důležité je také přiznat slabé stránky a pracovat na jejím zlepšení. Pokud je v něčem konkurence lepší, nelze to považovat za naši silnou stránku, i přesto, že v tom jsme dobří. (Kotler, 2007)

Příležitosti a hrozby

V případě identifikace příležitostí a hrozeb je potřeba předvídat důležité trendy, přičemž rozpoznání příležitostí a hrozeb je velmi důležité, jelikož může ovlivnit další vývoj organizace. (Kotler, 2007)

Empirická část



Empirická část vychází z části teoretické a zaměřuje se na analýzu prostředí podniku, získané informace byly z internetových stránek firmy, firemních časopisů, brožur a z osobních rozhovorů se zaměstnanci firmy.

2 Představení společnosti

THK RHYTHM AUTOMOTIVE CZECH, a.s. je dceřinou společností THK Co., Ltd. se sídlem v Tokiu. Společnost THK vznikla v roce 1972 a stala se tak první společností na světě, která dokázala uvést na trh zařízení lineárního pohybu prostřednictvím valivého kontaktu, tzv. lineárního vedení.

Dačický závod je součástí divize Automotive a zabývá se výrobou různých druhů vnitřních a vnějších kulových kloubů, dutých čepů, vodících táhel a kontrolních ramen náprav pro osobní a nákladní automobily.

V dačickém závodě pracuje téměř 1000 zaměstnanců, čímž se řadí mezi nejvýznamnější zaměstnavatele na Jindřichohradecku.

Součástí dačického závodu je TSCD (technické a vývojové centrum), které bylo otevřeno v květnu roku 2006. V současné době zde pracuje 38 zaměstnanců, a to převážně na inženýrských pozicích (konstruktéři, zkušební inženýři). TSCD se zabývá vývojem a testováním podvozkových dílů. (thkdacice.cz)



Obrázek 2: Hlavní vstup do THK

Principy THK

Název společnosti „THK“ znamená „Toughness,“ „High Quality,“ and „Know-how“ neboli v českém překladu houževnatost, vysoká kvalita a informovanost. Hlavním cílem je přispívat ke zdokonalení společnosti a vývoji průmyslu tím, že se zaměří na tyto tři principy v procesech vývoje technologie a výroby produktů.

Kreativní nápady a jedinečná technologie učinily společnost THK celosvětovým průkopníkem ve vývoji mechanismů lineárního pohybu – lineárního vedení. Dnes jsou zařízení s lineárním vedením nepostradatelnými komponenty mechanických a elektronických systémů v různých oblastech průmyslu.

Společnost THK také vyvinula mnoho jedinečných mechanických komponentů, včetně kuličkové tyče s drážkou, kuličkových šroubů a kulových čepů, které vyrábí a dodává zákazníkům po celém světě.

Historie

Společnost THK roku 1961 započala zahájení výstavby závodu na chladírenskou techniku firmou OZAP Praha. Rozestavěný závod přebírá společnost Státní výroby autodílů Praha roku 1965. Po dokončení byla zahájena výroba součástí pro osobní a nákladní automobily a traktory. Roku 1973 přebrala závod společnost Praga. Vznik samostatného konstrukčního oddělení si připsal rok 1975, vývoj nového hřebenového řízení pro osobní automobily Škoda 105 a 120, později Favorit. Později roku 1986 se závod stal součástí koncernu Avia.

Roku 1993 vznikla značka TRW-DAS a.s., kdy 92 % akcií mělo TRW Deutschland GmbH, a v roce 2005 se pak stala TRW 100 % vlastníkem. V roce 2006 se otevřelo vývojové centrum TSCD. Výstavba nové výrobní haly závodu Řízení započala roku 2011. O rok později pak nastalo její otevření. V únoru roku 2015 došlo k prodeji závodu Ventily společnosti Federal – Mogul. V červnu bylo poklepáno na základní kámen při výstavbě nové výrobní haly.

Společnost TRW-DAS a.s. se v září 2015 stala společností THK RHYTHM AUTOMOTIVE CZECH, a.s. 4. prosince byla otevřena nová výrobní hala. V září roku 2016 byla zahájena dostavba nové výrobní haly. V prosinci pak došlo ke slavnostnímu otevření nové výrobní haly. V květnu 2019 se otevřely nové vstupní prostory. A dnes patří společnost THK mezi největší výrobce automobilových kloubů na světě. (thkdacice.cz)

Ocenění společnosti

Firma THK má na svém kontu hned několik významných certifikátů, jako je například osvědčení Bezpečný podnik, certifikát IATF 16949, EMS, ENMS a osvědčení Podnik podporující zdraví. Osvědčení o zavedení systému řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci získala firma právo používat označení Bezpečný podnik roku 2020, který má platnost 3 roky. Firma THK má dále implementovaný a udržovaný systém managementu kvality díky němuž získal certifikát IATF 16949 (International Automotive Task Force) platný od roku 2021 do roku 2024. Certifikát EMS udává, že firma má od roku 2021 implementovaný a udržovaný systém environmentálního managementu, taktéž se splatností 3 let. Dle certifikačního auditu THK splňuje ENMS systém managementu hospodaření s energií, který získala v roce 2018. V poslední řadě osvědčení Podnik podporující zdraví 2019 2.stupně. Toto potvrzení platí do roku 2022 a potvrzuje vysokou úroveň péče o zdraví zaměstnanců. (thkdacice.cz)

2.1 Řízení lidských zdrojů

Tato část je věnována zabezpečování lidských zdrojů ve firmě. V první řadě si představíme současný stav zaměstnanců, jejich hodnoty chování a jak je to se zaměstnaností ve firmě. Dále si představíme proces získávání zaměstnanců, jak firma vyhledává, vybírá, přijímá, zaškoluje, rozvíjí, motivuje a hodnotí své zaměstnance.

Benefity pro zaměstnance

Společnost THK nabízí svým zaměstnancům:

- 5 dní dovolené navíc
- příspěvek na penzijní připojištění
- zvýhodněné stravování v areálu firmy
- příplatky v nadstandardní výši
- Cafeterii
- zvýhodněné volání i pro rodinné příslušníky
- nadstandardní volno při osobních překážkách v práci zaměstnance
- pružnou pracovní dobu a možnost home office pro administrativní pracovníky
- přátelský kolektiv a kolegové s vysokým know-how
- práce s nejmodernější technologií
- odborné a jazykové vzdělání
- odměny za pracovní a životní jubilea

- společné setkávání zaměstnanců
- firemní zpravodaje
- vánoční dárky atd.

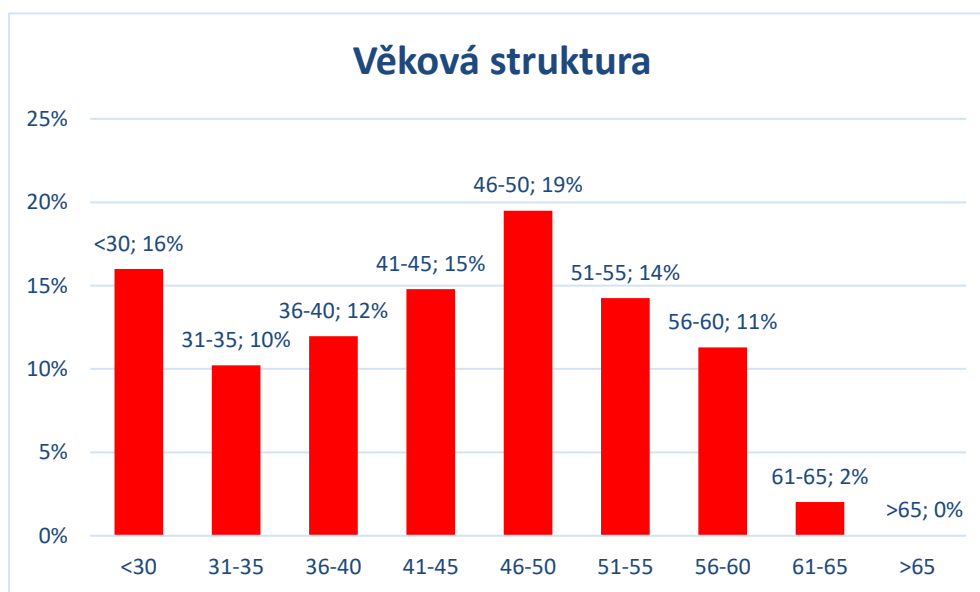
Zaměstnanci

Firma THK má v současné době 440 výrobních i nevýrobních dělníků a cca 300 THP pracovníků. Z toho je ve firmě 536 mužů a 205 žen.

Věková struktura

V grafu níže je vyobrazena věková struktura společnosti THK. Můžeme zde vidět, že největší zastoupení zaměstnanců je ve věku 46-50 let. Průměrný věk zaměstnanců firmy je 43 let a průměrná délka zaměstnání je 13 let.

Graf 1: Věková struktura



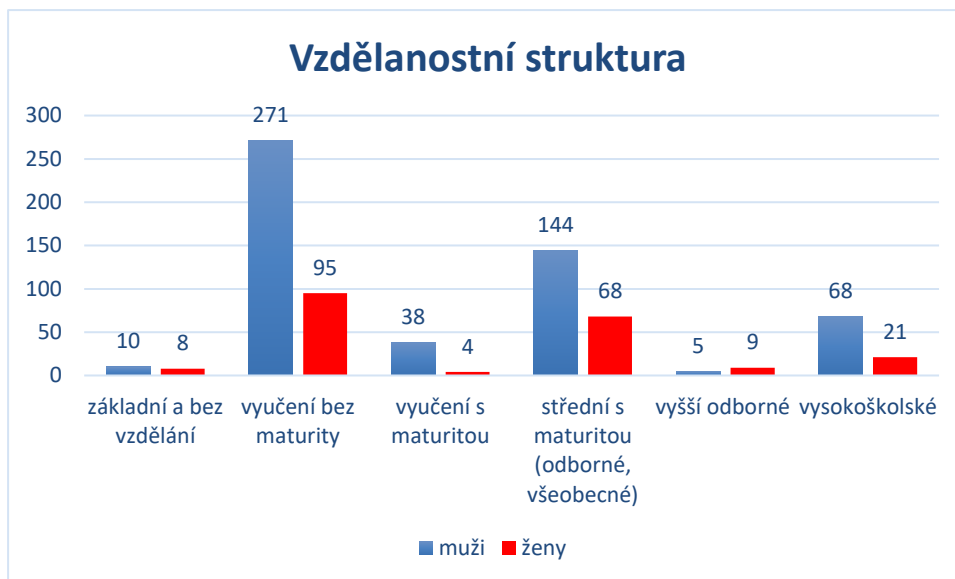
Zdroj: Vlastní zpracování

Vzdělanostní struktura

Vzdělanostní struktura ve firmě THK vypadá následovně:

- 18 zaměstnanců má základní nebo žádné vzdělání
- 366 zaměstnanců je vyučeno bez maturity
- 42 zaměstnanců je vyučeno s maturitou
- 212 zaměstnanců má střední vzdělání s maturitou (odborné, všeobecné)
- 14 zaměstnanců má vyšší odborné vzdělání
- 89 zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání

Graf 2: Vzdělanostní struktura



Zdroj: Vlastní zpracování

Zaměstnanost

Covid-19 zasáhl i do zaměstnanosti. Na jaře v roce 2020 se musel poprvé zavřít celý podnik a v měsíci dubnu se prakticky nevyrobil ani neprodal jediný kus. Po dramatickém poklesu odvolávek byla firma přinucena v červnu propustit až 72 svých zaměstnanců na pozicích výrobní a režijní dělník. V srpnu se situace obrátila o 180°, odvolávky opět začaly narůstat až nakonec firma nebyla schopna plnit požadavky zákazníků kvůli nedostatečnému počtu pracovníků. Září sebou přineslo nábor nových zaměstnanců, podařilo se sehnat 20 zaměstnanců a další 3 se vrátily z mateřské dovolené. V průběhu září až listopad zasáhla pandemie Covid-19 104 zaměstnanců, kdy v jeden okamžik jich chybělo 70. Rekordní nemocnost zaznamenala firma v listopadu, kdy marodilo 108 operátorů. Tato absence spolu s vysokými odvolávkami způsobila to, že se opět nestíhal vyrábět požadovaný objem, proto pan ředitel oslovil THP pracovníky, zda by byli ochotni vypomoci ve výrobě formou víkendových směn. Zde se také projevila firemní hodnota SPOLEČNĚ jelikož THP pracovníci odpracovali cca 450 hodin. Dále vypomáhalo 17 brigádníků během týdne i víkendu. Ke konci roku 2020 pracovalo ve firmě 806 zaměstnanců, což bylo o 71 méně než rok předchozí. Hlavním důvodem snížení počtu zaměstnanců byl pokles výroby způsobený celosvětovou pandemií Covid-19. V průběhu roku 2020 firmu opustilo celkem 112 zaměstnanců, přijato jich bylo 39. Rok 2021 začal celkem dobře, nákaza opadávala, ale odvolávky zákazníků vykazovaly velkou nestabilitu. Způsobil to nedostatek komponentů, především těch elektrických, kde byly potřeba čipy. Tím pádem celý evropský průmysl osobních aut vyráběl na 60 %. V současné době již není hlavním problémem pandemie ale situace na Ukrajině, kde došlo k uzavření veškerého průmyslu a s tím se začíná pozastavovat i výroba po

celé Evropě, jelikož je z části automobilový průmysl vázaný právě na Ukrajinu. V blízké době se počítá znovu s pozastavením výroby a s tím i možné propouštění některých zaměstnanců. Ve firmě probíhá již několik let akce „Doporuč zaměstnance“, při níž stávající zaměstnanci dostávají za každého nového zaměstnance motivační odměnu ve výši 5 000 Kč, pokud doporučený zaměstnanec odpracuje alespoň 12 měsíců. V současné době společnost THK hledá do nově vzniklé pobočky v Brně nové kolegy na pozice CAD ENGINEER a DEVELOPMENT ENGINEER-MECHATRONICS. V závodě v Dačicích jsou volná místa na pozici operátor výroby.

2.1.1 Proces získávání zaměstnanců

Firma THK své zaměstnance získává prostřednictvím různých platforem, primárním zdrojem je však střední škola technická a obchodní, pro kterou je partnerem a zde si firma své zaměstnance vychovává, dalším zdrojem je pak inzerce v tisku, webové stránky, personální agentury nebo úřad práce. Tito pracovníci pak pracují na pozicích operátor výroby, skladník, řidič vysokozdvizného vozíku, operátor kvality, předák, mistr výroby apod. A právě pro pozici mistr výroby nebo předák je důležitá znalost procesů nebo konkrétních výrobků, které se v THK vyrábějí, proto je zde upřednostňován výběr z interního prostředí, neboť externí pracovníci takové znalosti nemají. Cílem THK je také mimo jiné zvýšit motivaci pracovníků, proto jsou také interní pracovníci oslovováni přednostně. Z externích zdrojů se vybírá v momentě, kdy žádný interní pracovník není schopen danou práci vykonávat. Z externího trhu práce jsou pak pracovníci spíše na pozicích THP.

Studenti a školy

Firma THK spolupracuje se středními i vysokými školami, kdy nabízí studentům školní praxe, odborné exkurze, studentské brigády, stipendia nebo možnost vedení bakalářských či závěrečných prací. Od roku 2019 začala firma spolupracovat i s vysokou školou polytechnickou v Jihlavě. Firma nabízí studentům několik témat pro bakalářské práce, možnost odpracovat si povinnou praxi a seznámit se s chodem firmy.

Vzdělávací partner SŠTO Dačice

Firma podporuje obory mechanik seřizovač a obráběč kovů. Pro studenty střední školy technické a obchodní v Dačicích jsou v THK připraveny odborné přednášky, díky kterým mohou poznat, jak funguje firma v praxi. Studenti 3. ročníku oboru obráběč kovů ve firmě absolvují povinné školní praxe, po úspěšném absolvování školy firma garantuje studentům zaměstnání na pozici Operátor výroby. Ti, kteří do firmy chodili na praxi, jsou zvýhodněni i vyšší nástupní platovou

třídou. Studentům SŠTO poskytuje studijní stipendia, v závislosti na prospěchu a docházce mohou studenti získat za celou dobu studia stipendium ve výši až 45 000 Kč. (thkdacice.cz)

2.1.2 Proces výběru zaměstnanců

Výběrové řízení (pohovor nebo testování) vede HR specialista společně s vedoucím zaměstnancem. Výběr zaměstnanců probíhá v zasedací místnosti konkrétních oddělení podniku. Při výběru pracovníků jsou uchazeči provedeni podnikem, zejména výrobou, kde se seznámí se stroji a samotnou výrobou. Výběrové řízení má stanovený termín dle časových možností obou stran (vedoucí, uchazeč). Vedoucí zaměstnanec rozhoduje o výběru nejvhodnějšího uchazeče na nabízené volné místo. HR specialista poskytuje vedoucímu svůj názor na osobu. Průběh řízení se nedokumentuje ani nevyhodnocuje. HR specialista si jen zaznamenává základní údaje o uchazečích (jméno, věk, adresa trvalého bydliště, telefon, předchozí zaměstnavatel). Uchazeči jsou pak o výsledku výběrového řízení informováni do týdne.

2.1.3 Proces zaškolení zaměstnanců

Po získání a vybrání těch správných uchazečů je pro nové zaměstnance firmy připraveno vstupní školení, kterým si musí projít každý nový pracovník i brigádník. Na tomto vstupním školení se noví zaměstnanci nejen seznámí s celým chodem firmy ale i s důležitými pracovníky, které může po dobu své práce ve firmě potřebovat. Školení probíhá v zasedací místnosti, kde se střídají jednotliví pracovníci a proškolují nové zaměstnance o bezpečí na pracovišti, o pracovním řádu a dalším. Po proškolení se přesunou do skladu s pracovními pomůckami, kde dostanou pracovní obuv a oděv, který se skládá z montérek a žlutého trička (později modrého i se jménem a funkcí pracovníka). Poté si je rozdělí vedoucí pracovníci, kteří si je ještě zvlášť proškolí na daném pracovišti.

2.1.4 Proces motivování a hodnocení zaměstnanců

Společnost THK své zaměstnance motivuje prostřednictvím nabízených benefitů pro zaměstnance. Hodnocení zaměstnanců se dělí podle úrovně pozice, vykonávané práce, provozu, odpracovaných let.

2.2 Strategie firmy

V této části si představíme koncept CSR neboli společenskou odpovědnost firmy, vize a mise společnosti THK a také její strategické cíle SMART.

2.2.1 Koncept CSR

Každá firma by měla být zodpovědná, zjednodušeněji řečeno, dělat něco navíc ve prospěch třetích stran, a to zejména v oblasti lidských zdrojů, v oblasti životního prostředí a businessu. Tato společenská zodpovědnost přináší firmě mimo jiné i konkurenční výhodu a pokud je myšlena vážně, tak vychází ze strategie firmy. Mateřská společnost v Tokiu má politiku CSR podrobně zpracovanou a dále rozdělenou do jednotlivých cílů udržitelného rozvoje.

V oblasti lidských zdrojů můžeme zodpovědnost firmy rozdělit do čtyř základních podoblastí: základní právní dokumenty, přístup k informacím, péče o zdraví zaměstnanců a vzdělání a rozvoj. Mezi základní právní dokumenty patří v první řadě Kolektivní smlouva a Pracovní řád, dále sem řadíme všechny interní firemní směrnice a také hodnoty chování SAFE, o kterých bude ještě zmínka. V oblasti přístupu k informacím má zaměstnanec možnost čerpat z několika zdrojů jako je mobilní aplikace THK INFO PLUS, týdeník ředitele, firemní zpravodaj, intranet, nástěnky, webové stránky atd. Firma se mimo jiné snaží pečovat o zdraví svých zaměstnanců, dbá na ergonomii pracovišť, zajišťuje pracovně lékařskou péči a další. TRA CZECH, a.s. vlastní také certifikáty „Podnik podporující zdraví“ a „Bezpečný podnik“, které úspěšně obhájí u Inspektorátu práce. Firma dále organizuje různé pohybové aktivity, mezi něž patří projekt Zdravý pohyb zdraví pomáhá, bruslení pro zaměstnance a rodinné příslušníky nebo sportovní turnaje. I v oblasti vzdělání a rozvoj má firma co nabídnout svým zaměstnancům. Jedná se převážně o odborná školení, školení podporující jak osobnostní, tak kvalifikační růst. Plán školení počítá každý rok s rozpočtem 2 mil. Kč. Firma také podporuje zaměstnance ve zvyšování kvalifikace, kdy poskytuje až 20 dní volna na studium. Kromě toho se snaží podílet se na vzdělávání budoucích zaměstnanců, nabízí vysokoškolským studentům možnost uzavření smlouvy o stipendiu, výkonu praxe nebo vypracování závěrečné práce. Užší spolupráce probíhá několik let na SŠTO v Dačicích u oboru Mechanik seřizovač a Obráběč kovů.

2.2.2 Vize a mise společnosti THK

Na obrázku níže můžeme vidět vize a mise firmy THK od roku 2014 do 2020. Kde vizí firmy bylo, že je partnerem naší bezpečné jízdy a misí, že do roku 2020 zvýší podíl svých výrobků na evropském trhu bezpečnostních dílů. Její cíle zněly **společně – aktivně – férově – efektivně**.

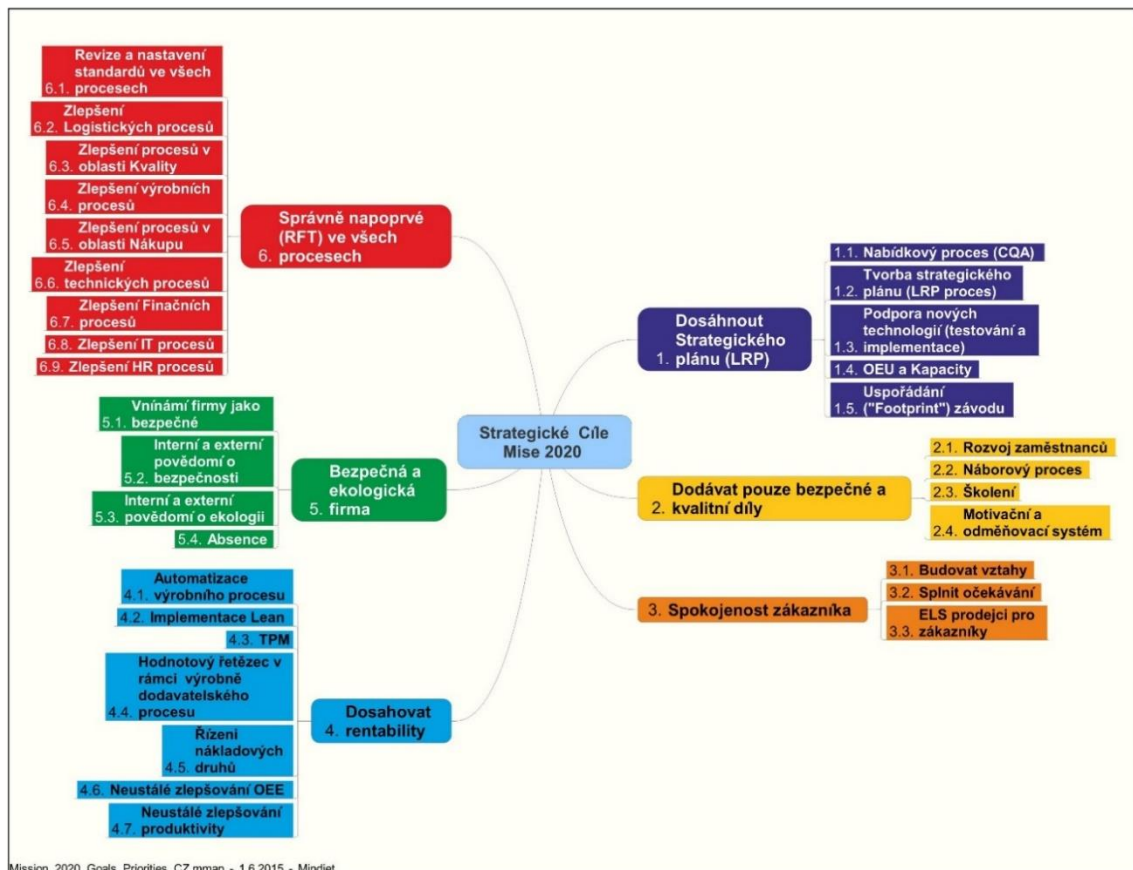


Obrázek 3: Vize a mise 2020

Podrobnější strategické cíle a mise 2020 společnosti THK si následně představíme na obrázku níže, kde můžeme vidět 6 cílů:

1. **Dosáhnout strategického plánu**, kam dále patří nabídkový proces, tvorba strategického plánu, podpora nových technologií, kvality a uspořádání závodu
2. **Dodávat pouze bezpečné a kvalitní díly**, čemuž pomůže rozvoj zaměstnanců, náborový proces, školení a motivační a odměňovací systém.
3. **Spokojenost zákazníka** firma splní tak, že bude budovat vztahy, splní očekávání a poskytne prodejce pro zákazníky.

4. **Dosahovat rentability**, automatizací výrobního procesu, implementací Lean, Trusted Platform Module (TPM), hodnotovým řetězcem v rámci výrobně dodavatelského procesu, řízením nákladových druhů, neustálým zlepšováním efektivity zařízení a neustálým zlepšováním produktivity.
5. **Bezpečná a ekologická firma**, bude, když bude vnímání firmy jako bezpečné, interní a externí povědomí o bezpečnosti a absence.
6. **Správně napoprve ve všech procesech**, docílí revizí a nastavením standardů ve všech procesech, zlepšením logistických procesů, zlepšením procesů v oblasti kvality, zlepšením výrobních procesů, zlepšením procesů v oblasti nákupu, zlepšením technických procesů, zlepšením finančních procesů, zlepšením IT procesů a zlepšením HR procesů.

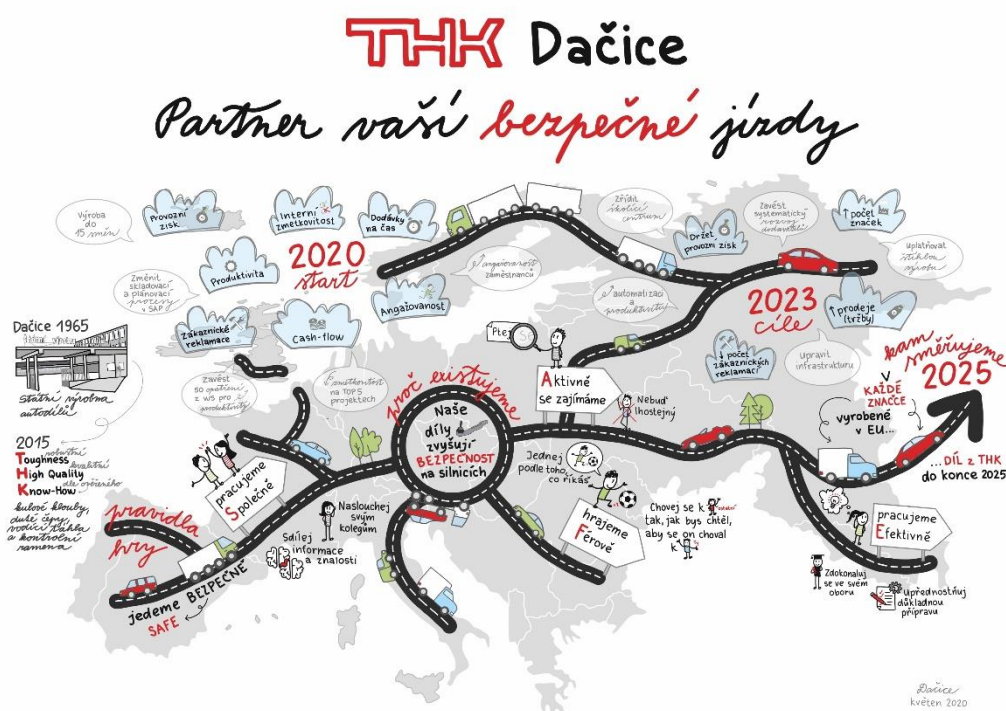


Obrázek 4: Strategické cíle a mise 2020

Mise 2020

Cíl firmy měl několik priorit: oblast obratu, kvality dodávek, spokojenosti zákazníků, ziskovosti neboli rentability, míry bezpečnosti práce a neustálého zlepšování všech procesů. Ne všechny priority vyšly podle představ, nedařilo se lidem o věcech průběžně a srozumitelně informovat, a tím je zatahovat do naplňování Mise 2020. Ačkoliv se lidé zapojili do plnění klíčových ukazatelů, neviděli ale jejich vazbu s celou misí. V misi 2020 se podařilo udát směr k bezpečnosti, výrobě bezpečnostních dílů, společně se zaměřením se na působení na evropském trhu. Vytvořila se nová infrastruktura, podařilo se získat nové zákazníky a další. Společnost THK se stala zavedenou značkou. Na trhu už málokdo řekne TRW, THK se stalo za pět let působení na evropském automobilovém trhu synonymem a značkou automobilových kloubů.

Na dalším obrázku už můžeme vidět vize a mise pro rok 2021 až 2025. Nadále zde zůstává jejich vizí, že jsou partnerem naší bezpečné jízdy a že jejich cílem je pracovat **společně – aktivně – férově – efektivně**.



Obrázek 5: Vize a mise 2021-2025

Mise 2025

Motto „*Jsmo partnerem vaší bezpečné jízdy*“ je spojeno, jak s posláním zvyšovat bezpečnost na silnicích výrobou spolehlivých podvozkových dílů, tak s dlouhodobou vizí společnosti.

Mise 2025 zní, že do konce roku 2025 chtějí dostat jejich díly do každé značky vyrobené v EU. THK je jediným výrobcem kloubů v Evropě, a proto musí vědět, v čem se odlišují, a pracovat na tom, aby byli v důležitých věcech opravdu skvělí pro jejich zákazníky.

Jednou z nejdůležitějších věcí pro zákazníky je kvalita dodávek. Zákazník za své peníze požaduje 100% kvalitu dodávek ve všech směrech, musí být tedy funkční, bezchybný výrobek, dodaný přesně včas a ve správném množství. Jejich hodnocení se skládá z několika ukazatelů napříč firmou, kde jedním číslem ukáže komplexní pohled zákazníka na společnost a detailním pohledem jsou schopni stanovit silné a slabé stránky. Tím, že jde pouze o jedno číslo, tak je snaha o nejlepší výsledek záležitostí celé firmy, nikoliv jednoho oddělení.

Reakce na požadavky zákazníka nebo požadované změny je také jedním z nejdůležitějších faktorů, na jehož základě se buduje vztah mezi zákazníkem a dodavatelem. Všechny požadavky zákazníka firma vyhodnotí a vyjedná rychle, systematicky a organizovaně a vždy zákazníkovi na jeho požadavek odpoví. Na základě toho je totiž bude zákazník považovat za spolehlivého a profesionálního partnera, což může přispět k nominaci nových projektů a zajištění práce do budoucna.

A nakonec samotná péče o zákazníka. Jedním z rozhodovacích kritérií pro nominování nových projektů je pro zákazníka výsledek auditu, který si u svých dodavatelů provádí sám. Je důležité, aby společnost uměla doložit a vyhodnotit úspěšnost všech auditů a v neposlední řadě i prokázat prostřednictvím nastaveného ukazatele trend v čase. Tento systém nutí se zaměřit na specifické otázky jednotlivých zákazníků, které nejsou standardně řešeny normou IATF (International Automotive Task Force). (firemní brožura)

Cíle do roku 2023

Prvním cílem je zřídit školící centrum, díky kterému chtějí zvýšit povědomí o kvalitě, kvalifikaci a zručnost zaměstnanců. Dále zavést systematický rozvoj dodavatelů, kterého docílí budováním partnerského vztahu s dodavateli. Dalším cílem je Lean Design u procesu technologie, logistiky, kvality, tolerance a standardizace. Foot Print neboli příprava infrastruktury. A poslední cíl do roku 2023 je automatizace a produktivita, kdy in-line termální kalibrace, protáčení a zakládání budou dělat roboti.

Proč vznikají firemní vize a poslání?

Za úspěchem firmy stojí vždy lidé, a ti se nedají jednoduše motivovat, dají se pouze vtahovat do hry souvislostmi událostí a zahrnovat péčí. A souvislost vzniká tím, že jsou jednotlivé dílky strategie poskládány k sobě.

Firma THK chce budovat dlouhodobě udržitelný a úspěšný byznys. Proto dbá na soulad výsledků a vztahů, protože úspěch každé firmy není dán jen kvalitou jednotlivých lidí, ale především je dán kvalitou vztahů mezi nimi. (firemní brožura)

2.2.3 Strategické cíle SMART

S vizí a misí společnosti je úzce spojena právě metoda SMART. Cíle každé firmy by měly být dle metody SMART specifický, měřitelný, akceptovaný, realistický a časově omezený.

Když se podíváme právě na Misi 2025 ještě jednou, vidíme, že do konce roku 2025 chce firma dostat jejich díl do každé značky vyrobené v EU. Tento cíl je dle mého názoru dobrým příkladem metody SMART. Cíl je jasně specifikovaný, zároveň je i měřitelný, můžeme zde měřit množství dílů. Dále je tento cíl akceptovaný, realistický i časově omezený, jelikož tohoto cíle chtějí dosáhnout do roku 2025.

2.3 Personální strategie a politika

Personální strategie firmy THK vychází z celkové firemní strategie, tedy v současné době z firemní mise do roku 2025. Cílem personální strategie je vyhledat, vybrat, přijmout, zaškolit nebo rekvalifikovat, dále rozvíjet, motivovat a hodnotit své zaměstnance v souladu s legislativními a firemními požadavky.

Mezi důležité dokumenty personální strategie patří interní HR směrnice, katalog pracovních míst, popis pracovního místa, požadavky na nové pracovní místo, pracovní smlouva, plán zaškolení zaměstnance (dělník/THP), plán školení, platná Kolektivní smlouva a Pracovní řád TRA CZECH, a.s.

2.3.1 Firemní filozofie THK

Firemní filozofie firmy THK zní: „*Nabízet světu inovativní produkty, vytvářet nové trendy a tím přispívat k budování prosperující společnosti.*“ (firemní zdroj)

2.3.2 Základní firemní politika THK

Je tvořena ze tří částí: vytvářet hodnoty a být tak přínosem pro společnost, orientace na zákazníka a dodržování zákonů a předpisů.

Vytvářet hodnoty a být přínosem pro společnost

V souladu s firemní filozofií „*Nabízet světu inovativní produkty a vytvářet nové trendy a tím přispívat k budování prosperující společnosti*“, THK podniká s využitím různých provozních zdrojů poskytnutých ze strany společnosti a usiluje o vytváření hodnot, které budou přispívat k jejímu rozvoji. Jako tvůrčí, na rozvoj orientovaná skupina, hledá THK možnosti ke zvyšování své firemní hodnoty prostřednictvím vývoje originálních produktů a s využitím původních výrobních technologií. Obchodní aktivity se nesou v čestném a spolehlivém duchu a neustále se pracuje na zlepšování vztahů s partnerskými podniky a akcionáři, stejně jako s místními komunitami. THK také přijímá svou odpovědnost jako člen společnosti tím, že dodržuje zásady ochrany životního prostředí a zveřejňuje informace včas, pravdivě a vhodným způsobem.

Orientace na zákazníka

THK se vždy orientuje na zákazníka a jedná v dobré víře tak, aby nabízela ty nejlepší možné produkty a služby. Přáním zákazníků je obdržet nejlepší výrobek za nízkou cenu. Důvěru zákazníků si získává tím, že jí leží na srdci jejich přání a vždy jedná tak, že se dívá na záležitosti z jejich pohledu. To je také důvod, proč si získala důvěru u akcionářů a všech ostatních podílníků, což jí umožňuje nabízet spravedlivé výnosy. Klíčovým faktorem, proč pokračovat v podnikání, je ziskovost. Tím, že část zisku vkládá do nových investic a do vývoje nových produktů a služeb, se rovněž zvyšuje důvěra zákazníků. Být orientovaný na zákazníka neznamena bezvýhradně přijímat jeho požadavky, ani to neznamena poskytovat služby a ignorovat přitom ziskovost. Být orientovaný na zákazníka není v rozporu s přínosem ve formě zisku. Naopak být orientovaný na zákazníka a být ziskový jde ruku v ruce.

Dodržování zákonů a předpisů

THK dodržuje zákony a předpisy a další společenské normy a její obchodní aktivity jsou korektní a bezúhonné. THK se také řídí mezinárodními pravidly a zákony každé příslušné lokality s tím, že respektuje místní zvyklosti a kultury.

2.3.3 Personální politika

Společnost THK respektuje lidská práva všech zaměstnanců firmy na základě firemní filozofie. Dále podporuje a respektuje hlavní zásady OSN (organizace spojených národů) v oblasti lidských práv. Zásady představují pilíř politiky „Chartu jednání společnosti THK“, závazek společnosti k dodržování lidských práv. Personální politika se týká všech zaměstnanců společnosti, vedoucích i operativních zaměstnanců.

THK dodržuje všechny předpisy a zákony, angažuje se v oblasti spravedlivého obchodu a obchodních aktivit s vysokým smyslem pro etiku. Respektuje základní lidská práva, rozmanitost a jedinečnost svých zaměstnanců, neobtěžuje, nediskriminuje ani nezachází se zaměstnanci nehumánně na základě pohlaví, náboženství, sexuální orientace, zdravotního postižení, rasy atd. Vytváří pracovní prostředí, kde zaměstnanci pracují bezpečně a zdravým způsobem po fyzické i psychické stránce. Poskytuje všem zaměstnancům odpovídající vzdělání a snaží se vytvořit živou firemní kulturu, ve které se budou všichni vzájemně respektovat s ohledem na jejich odlišnosti. Dále dodržuje pracovní smlouvy a respektuje svobodu sdružování a právo na kolektivní vyjednávání. Vyvíjí úsilí na vybudování systému, který umožňuje vedoucím pracovníkům a zaměstnancům vznést jakékoliv obavy z porušení lidských práv a rozpoznat tak negativní dopady na lidská práva. V případě porušení lidských práv společnost THK podnikne příslušná opatření k zamezení jejich opakování a přijme účinná nápravná opatření. S těmito zásadami THK seznamuje všechny vedoucí pracovníky i zaměstnance.

2.4 Analýza personální strategie a politiky

Personální strategické cíle vycházejí ze strategických cílů firmy a definují dlouhodobé řízení a vedení svých zaměstnanců. Mezi tyto cíle patří:

Vyhledat, vybrat, přijmout, zaškolit nebo requalifikovat, dále rozvíjet, motivovat a hodnotit zaměstnance TRA CZECH, a.s. a to v souladu s legislativními a firemními požadavky. Důležitým cílem personální strategie je formovat firemní kulturu.

2.4.1 Firemní hodnoty

Firemní hodnoty určují firemní kulturu. Jak spolu pracují a komunikují zaměstnanci uvnitř firmy se odráží i do spolupráce se zákazníky. Proto jsou firemní hodnoty neboli pravidla hry stejně tak důležité jako obchodní výsledky a hospodaření firmy. Společnost THK má 4 důležité hodnoty

v podobě anglického slova SAFE, kdy toto slovo vzniklo spojením počátečních písmen hodnot (společně, aktivně, férově a efektivně). Nyní si tyto pravidla představíme:

1. Pracujeme společně

Naslouchej svým kolegům = protože naslouchání je základem dobré komunikace a ušetří spousty nedorozumění a času.

Sdílej informace a znalosti = protože sdílení informací a znalostí usnadňuje spolupráci.

2. Aktivně se zajímáme

Ptej se, co se od tebe očekává = protože tím posouváš nejen tým a firmu, ale především sám sebe.

Nebud' lhostejný = věř, že příště pomohou zase oni tobě.

3. Hrajeme férově

Jednej podle toho, co říkáš = protože jen tak bude tvé jednání pro ostatní čitelné, i když máte odlišné názory.

Chovej se k druhému tak, jak bys chtěl, aby se on choval k tobě = protože dříve či později se ti tvé chování vrátí jako bumerang.

4. Pracujeme efektivně

Zdokonaluj se ve svém oboru = protože díky tomu jde vpřed i firma a ty jsi součástí jejího úspěchu.

Upřednostňuj důkladnou přípravu = protože stále platí dvakrát měř a jednou řež.

2.4.2 Normy chování

Zaměstnanci společnosti THK mají nastavené hodnoty chování ve firmě. Tyto hodnoty jsou zobrazeny na obrázku níže a znějí následovně:

- Začínám u sebe
- Zodpovídám za svou práci i své chyby
- Mám pozitivní přístup a hraji fér
- Nechovám se bezohledně a jsem loajální k firmě
- Respektujeme se, spolupracujeme a komunikujeme navzájem

- Jsem součástí týmu, jsme partneři napříč firmou
- Chovám se k firmě jako by byla moje



Obrázek 6: Hodnoty chování

2.4.3 Symboly

Mezi symboly se řadí způsob oblékání ve firmě. Každá pozice je rozdělena barvou firemního oblečení, kdy například manažeři nosí bílé košile, mistři černé trička, předáci/seřizovači mají červená, operátoři tmavě modrá a brigádníci nebo noví zaměstnanci (po dobu 3 měsíců) mají barvu žlutou. Dalšími symboly jsou různé zkratky a slangy.

Metoda 5S

5S je metodika v pěti krocích, která slouží k vytvoření a udržování organizovaného, čistého a vysoce produktivního pracoviště. Cílem této metodiky je zjednodušit a usnadnit práci, a zvýšit její bezpečnost.

Zkratka 5S je vytvořena z počátečních písmen 5 japonských slov:

1. **Seiri** (Odstranit)
2. **Seiton** (Uspořádat)
3. **Seiso** (Vyčistit)
4. **Seiketsu** (Standardizovat)

5. Shitsuke (Dodržovat a zlepšovat)



Obrázek 7: Metoda 5 S

2.4.4 Komunikace

Firma THK využívá se svými zaměstnanci formální i neformální informační komunikaci. Komunikačními kanály, díky kterým dostávají zaměstnanci informace potřebné k výkonu práce, o výsledcích či budoucích plánech podniku, jsou webové stránky, intranet, e-mail, LCD obrazovky, telefonické komunikace, dále pro své zaměstnance vydává každé 3 měsíce Zpravodaj THK, kde se zaměstnanci i jejich blízké okolí mohou dozvědět, co je ve firmě nové, co se událo nebo co je v plánu. Další formu komunikace se svými zaměstnanci využívá firma nově zavedenou interní aplikaci THK INFO PLUS, která přináší zaměstnancům nejrychlejší aktuality o firmě. Osobní komunikace probíhá v rámci pravidelných porad a schůzí, jako je například porada dílenského týmu, porada vedení podniku, porada výrobního úseku, schůzka středního managementu, rajčatový den, dílenská porada nebo běžná komunikace ve výrobě, při nichž se řeší, jak si podnik vede, aktuální informace ohledně výroby, budoucí plány, cíle podniku, aktuální úkoly jednotlivých oddělení, výrobní problémy, reklamace a další.

2.5 Aktuální personální strategie

Cílem této části je analýza současného stavu personální strategie. Využívané analýzy v této kapitole jsou SLEPT analýza, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, 7S faktorová analýza a SWOT analýza.

2.5.1 Analýza vnějšího prostředí

V teoretické části jsme si vysvětlili, že vnější prostředí firmy se dělí na makroprostředí a mikroprostředí. Nyní si představíme tato prostředí na firmě THK.

Makroprostředí - SLEPT analýza

Při formulaci personální strategie se používá již zmíněná analýza SLEPT.

Sociální faktory

Velkou výhodou firmy je získání nových kvalifikovaných pracovníků v rámci partnerství a vzdělávání mládeže na střední škole technické a obchodní v Dačicích. Firma THK se mimo jiné snaží své zaměstnance neustále rozvíjet a motivovat. Pravidelně je proškoluje např. o BOZP, životním prostředí, ekologii, požární ochraně nebo v informační technologii.

Legislativní faktory

THK dodržuje zákony a předpisy a další společenské normy. Její obchodní aktivity jsou korektní a bezúhonné. THK se také řídí mezinárodními pravidly a zákony každé příslušné lokality s tím, že respektuje místní zvyklosti a kultury.

Ekonomické faktory

V roce 2020 zasáhla celou Českou republiku epidemie Covid-19. Epidemie zasáhla do života všech lidí. Vláda začala jednat, omezila celou ekonomiku státu, začala zavírat obchody, restaurace, školy, podniky a další. Pozastavila se výroba a produkce a jelikož je firma THK závislá na Asii, s příchodem epidemie přišla řada pracovních omezení. Nebyl materiál, nebyla práce a firma byla nucena propouštět své zaměstnance.

Politické faktory

Politika THK jak jsem již zmínila je tvořena ze tří částí: vytvářet hodnoty a být tak přínosem pro společnost, orientace na zákazníka a dodržování zákonů a předpisů. Mimo to v únoru roku 2022 začala válka na Ukrajině, která zasáhla i do automobilového průmyslu.

Technologické faktory

Technologie v současné době je nepostradatelnou součástí života. Firma využívá mnoho technologií, ať už jsou to počítače, tiskárny, výrobní stroje, robotické linky nebo třeba vysokozdvizné vozíky a mnoho dalších.

Enviromentální faktory

Důležitou složkou jsou i enviromentální faktory. Firma THK dbá na ekologii a životní prostředí. Drží certifikát EMS a ENMS o kterých jsem již také psala výše. Systém řízení životního prostředí společnosti je nedílnou součástí celkového systému řízení firmy. Neustálá snaha o zdokonalování, získávání motivovaných a ekologicky uvědomělých zaměstnanců a o úzkou spolupráci se zákazníky, dodavateli a zákonnými orgány je nepostradatelná pro dosažení environmentálních cílů, které si firma vytyčila.

Díky bezchybné, hospodárné, inovační a ekologicky nezávadné produkci usiluje o vytváření, implementování, udržování a neustálé zlepšování procesů v oblasti ochrany životního prostředí a zároveň i o dosažení vysoké kvality výrobků a služeb za konkurenční náklady s ohledem na zájmy životního prostředí a s akceptováním externích a interních záležitostí, které firmu ovlivňují.

Všeobecné zásady ochrany životního prostředí

Své zaměstnance firma pravidelně proškuluje o zásadách životního prostředí. Mezi základní zásady, které firma dodržuje patří:

„Tříd' odpad. Pokud nevíš „jak na to“, zeptej se svého nadřízeného nebo se obrať na HSE manažera.

Při manipulaci a skladování látek nebezpečných životnímu prostředí postupuj v souladu s návodem uvedeným v „Bezpečnostním listě“ dodavatele.

Pokud při chodu strojního nebo jiného zařízení dochází k úniku látek ohrožujících životní prostředí (např. oleje, různé kapaliny, plyny, stlačený vzduch apod.), ohlas ihned tuto skutečnost vedoucímu pracoviště.

Odpadní oleje, odpadní emulze, vody z odmašťování a vody z mytí podlah vylévej pouze na místech k tomu určených (ultrafiltrace).

Při vzniku nenadálé události ohrožující životní prostředí nebo bezpečnost a zdraví zaměstnanců učiň okamžitě nutná opatření pro záchranu ohrožených osob a zamez šíření havárie. Následně ohlas vzniklou událost svému nadřízenému a na vrátnici.

Šetři elektrickou energii, zbytečně nesviť. Se stlačeným vzduchem pracuj obezřetně. Po ukončení směny zařízení vypni a zavři přívody vzduchu, je-li to možné.

Neplýtvej vodou.

Před odchodem z pracoviště zkontroluj jeho zajištění před únikem látek nebezpečných životnímu prostředí.

Udržuj své pracoviště v čistotě.

Dodržováním těchto zásad chráníš sebe, své spolupracovníky a životní prostředí.” (thkdacice.cz)

Mikroprostředí - Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Jedná se o hrozbu vstupu konkurentů, rivalitu firem působících na daném trhu, vyjednávací sílu dodavatelů, vyjednávací sílu odběratelů a hrozbu substitutů.

Potenciální konkurence

V dnešní době je velmi těžké přijít na trh s novou firmou zaměřenou na automobilový průmysl, která by byla blízkou konkurencí pro firmu THK. Ačkoliv si myslím, že je zde možnost nové konkurence v moderní technologii, jakou je elektromobilita, která v současné době je velmi populární a do budoucna by i mohla být jedničkou na trhu.

Stávající konkurence

Firma THK ve svém okolí a ve svém oboru nemá žádnou stávající konkurenci. Ačkoli v evropském či světovém měřítku to tak není. Největším konkurentem je pro firmu THK firma Bosch, ZF Friedrichshafen nebo firma TRW.

Dodavatelé

Společnost THK má své dodavatele z celého světa, kromě Afriky. Dodávají do firmy materiály jako je hliník, železo, plasty, gumy a mnoho dalších. Největším dodavatelem pro firmu THK je firma PWK, která dodává do firmy železo.

Zákazníci

Největšími zákazníky firmy THK jsou automobilky z koncernu VW (Škoda, VW, Seat, Audi), dále pak BMW, Porsche, Land Rover nebo Renault. Výrobky z THK však můžeme najít i v autech, která na českých silnicích moc nepotkáme, ať už Maserati, Dodge nebo třeba i Ferrari. Produkty se nedodávají pouze automobilkám ale i výrobcům automobilových komponentů.

Substituty

Substitutem se rozumí produkt, který lze považovat za podobnou věc, která lze nahradit. U firmy THK je největším možným výrobcem substitutů firma ZF Friedrichshafen, která je v Německu.

Dalším možným výrobcem substitutů může být i například firma Bosch, která také působí v automobilovém průmyslu, ač v trochu jiném odvětví.

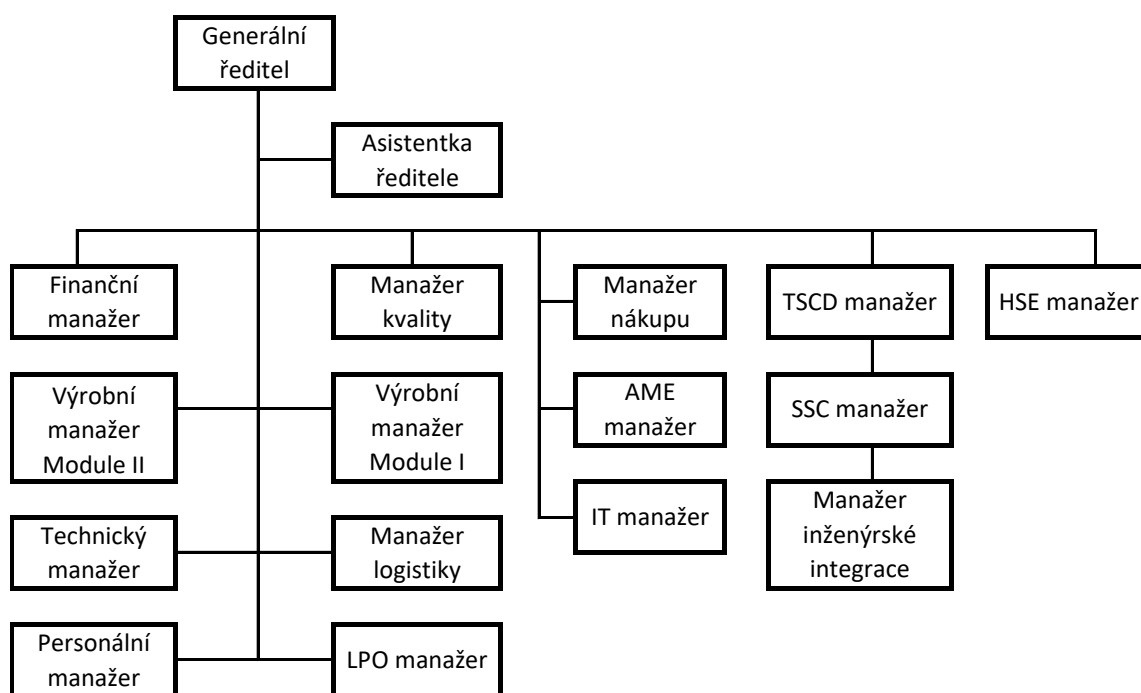
2.5.2 Analýza vnitřního prostředí firmy – Analýza 7 S

V této části je představená 7 faktorová analýza aplikovaná na firmu THK.

Strategie – personální strategie, vize, poslání a cíle firmy jsou uvedené v předchozích kapitolách.

Struktura – organizační struktura firmy THK: personální oddělení, IT oddělení, oddělení nákupu, výrobní oddělení, finanční oddělení, technické oddělení, oddělení kvality a logistiky je podřízeno generálnímu řediteli firmy. Generálnímu řediteli se dále zodpovídá ředitel TSCD a manažer centrálního nákupu, HSE manažer, SSC manažer, evropský AME manažer a manažer inženýrské integrace.

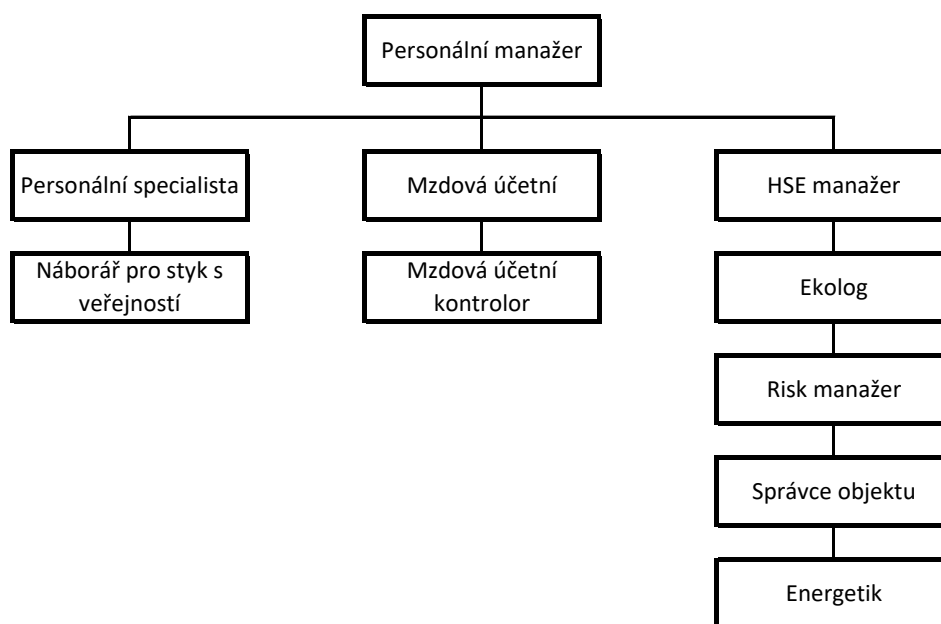
Obrázek 8: Organizační struktura



Zdroj: Vlastní zpracování

Co se týče struktury personálního oddělení, tak zde jsou všichni pracovníci oddělení podřízeni personálnímu manažerovi. Pracuje zde personální specialista, náborář pro styk s veřejností, mzdová účetní, mzdový kontrolor, ekolog, správce objektu, energetik, risk manažer a HSE manažer.

Obrázek 9: Struktura personálního oddělení



Zdroj: Vlastní zpracování

Systémy řízení – nejdůležitějším systémem je komunikace. Firma THK využívá se svými zaměstnanci formální i neformální informační systémy. Komunikačními kanály, jsou webové stránky, intranet, LCD obrazovky, e-mail, telefonické komunikace, Zpravodaj THK, interní aplikace THK INFO PLUS, porady a schůze, jako je například porada dílenského týmu, porada vedení podniku, porada výrobního úseku, schůzka středního managementu, rajčatový den, dílenská porada nebo běžná komunikace ve výrobě.

Styl řízení – ve firmě THK fungují dva styly řízení, a to jak autokratický (ve firmě převládající), tak demokratický, kdy zaměstnanci mají možnost se vyjádřit na podnikovém rozhodování v rámci pravidelných schůzek a porad.

Spolupracovníci – úsek řízení lidských zdrojů zajišťuje svým zaměstnancům zákonem povinné vzdělávání např. první pomoci, bezpečnosti práce, požární ochrany, školení řidičů a další. Firma dbá na vzdělání a rozvoj svých zaměstnanců, dále své zaměstnance neustále motivuje v rámci benefitů pro zaměstnance nebo různých bonusů např. akce doporuč zaměstnance (odměna 5 000 Kč), Zpravodaj-správné odpovědi v kvízu (odměna 1 000 bodů do Cafeterie), nebo podané návrhy na zlepšení ve firmě (odměna 1 000 Kč), motivační složkou je i odměna za kvalitu práce, bezpečnost práce a ochrany životního prostředí. Hodnoty chování zaměstnanců ve firmě jsou rozebrány v kapitole 2.4.2 Normy chování.

Schopnosti – pracovníci jsou ve firmě rozděleni dle svých schopností, znalostí a dovedností.

Sdílené hodnoty – jedná se o podnikovou kulturu a etiku společnosti, která je podrobně rozebrána v předchozích kapitolách.

2.5.3 SWOT analýza

Tak jako asi každá firma nebo společnost, má firma THK také svoje silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Mezi ty silné stránky firmy bych jisto jistě zařadila, že je předním evropským výrobcem kulových kloubů pro automobilový průmysl. Mimo to je partnerem naší bezpečné jízdy. Ve svém okolí nemá konkurenci, svým zaměstnancům nabízí spoustu benefitů. Dbá na ekologii a životní prostředí.

Naopak k těm slabým stránkám firmy bych připsala především malé parkoviště pro zaměstnance. A nyní v této situaci nedostatek materiálu, což způsobilo málo práce a s tím spojené propouštění zaměstnanců. Tento pokles odvolávek zákazníků začal na přelomu duben, květen, kdy byl v celé Evropě nedostatek čipů.

Největší příležitostí firmy je získání nových zaměstnanců v oboru, které si firma sama vychovává právě na Střední škole technické a obchodní v Dačicích, kde je firma hlavním vzdělávacím partnerem. Firma podporuje obory mechanik seřizovač a obráběč kovů.

A hrozbou se může stát nová konkurence v okolí firmy, nebo zde může být stálá konkurence ve stejném oboru jako THK, jelikož firma THK není jediným výrobcem kloubů v Evropě. Příkladem je firma Bosch nebo ZF Friedrichshafen. A proto si musí firma uvědomit, v čem se odlišuje a musí na tom pracovat, aby byla pro své zákazníky nejlepší. V současné době hrozbu můžeme brát i situaci na Ukrajině, která způsobuje omezení automobilového průmyslu.

2.5.4 Příležitosti pro zlepšení

Společnost THK má zavedený systém OFI (Opportunity For Improvement) neboli příležitosti pro zlepšení. OFI je námět na drobné zlepšení ve firmě, který vede ke zlepšení pracovního procesu, tj. ke zlepšení kvality, zvýšení efektivnosti, k úspoře fyzické práce, času, materiálu, a financí, ke zvýšení bezpečnosti práce, ke zlepšení pracovního prostředí, a v konečném výsledku ke spokojenosti samotných zaměstnanců.

2.6 Výsledky provedených analýz

Na základě provedených analýz je možné konstatovat:

Podle SLEPT analýzy jsou sociální faktory na velmi dobré úrovni, úzce firma spolupracuje se střední školou technickou a obchodní, kde má možnost si připravovat své budoucí zaměstnance. Stávající zaměstnance firma rozvíjí a motivuje a jsou pravidelně prováděná školení v oblastech BOZP, životního prostředí, ekologie, IT a další. V legislativní oblasti firma dodržuje všechny platné právní předpisy jak na národní, tak i na mezinárodní úrovni. V ekonomické oblasti byla firma nejvíce zasažena důsledky covidové pandemie, které se projevily do snížení objemu zakázek, nedostatku materiálu a celkového snížení výroby, což se projevilo i v nutnosti snižovat stavy zaměstnanců. V politické oblasti je v současné době nejvíce rizikovým faktorem situace na Ukrajině, se kterou je firma provázaná přes dodávky materiálu i odbytové vazby.

Podle Porterovy analýzy pěti sil je THK největším konkurentem na trhu dodavatelů, na trhu odběratelů. Společnost má své dodavatele z celého světa, kromě Afriky. Největším dodavatelem je však firma PWK, která dodává do firmy železo. Dále se do firmy dodává materiál jako je hliník, gumy, plasty, a další. Největšími zákazníky firmy THK jsou automobilky z koncernu VW (Škoda, VW, Seat, Audi), dále pak BMW, Porsche, Land Rover nebo Renault. Výrobky z THK najdeme i v Maserati, Dodge nebo třeba i ve Ferrari. Produkty se nedodávají pouze automobilkám ale i výrobcům automobilových komponentů. Co se týče konkurence, firma ve svém okolí a oboru nemá žádnou stávající konkurenci, v evropském či světovém měřítku je to pak firma Bosch a ZF Friedrichshafen, které jsou i výrobcem substitutů. Existuje zde i možnost nové konkurence v moderní technologii, jakou je elektromobilita, která je v současné době velmi populární a do budoucna by i mohla být jedničkou na trhu. Na základě substitutů je největším možným výrobcem firma ZF Friedrichshafen, která působí v Německu. Dalším možným výrobcem může být i například firma Bosch, která také působí v automobilovém průmyslu, ač v trochu jiném odvětví.

Na základě analýzy 7S je možné konstatovat, že firma má podrobně zpracovanou strategii, vize, poslání a cíle firmy. Má přehledně zpracovanou organizační strukturu, ať už pro celé vedení firmy nebo pro každé oddělení zvlášť. Nejdůležitějším systémem je komunikace. Firma využívá se svými zaměstnanci formální i neformální informační systémy. Komunikačními kanály, které firma využívá jsou webové stránky, intranet, LCD obrazovky, e-mail, telefonické komunikace, Zpravodaj THK, interní aplikace THK INFO PLUS, porady a schůze. Ve firmě fungují dva styly řízení, a to jak autokratický, spíše u vedoucích pracovníků, tak demokratický v úsecích, kde je nutná týmová práce. Úsek řízení lidských zdrojů zajišťuje svým zaměstnancům zákonem povinné

vzdělávání např. první pomoci, bezpečnosti práce, požární ochrany, školení řidičů a další. Firma dbá na vzdělání a rozvoj svých zaměstnanců, dále své zaměstnance neustále motivuje v rámci benefitů pro zaměstnance nebo různých bonusů. Zaměstnanci se ve firmě řídí stanovenými hodnotami chování. Firemní hodnoty určují firemní kulturu. Jak spolu pracují a komunikují zaměstnanci uvnitř firmy se odráží i do spolupráce se zákazníky. Společnost má 4 důležité hodnoty, na které poukazuje i v nové firemní misi, jedná se o slovo SAFE, které vzniklo spojením počátečních písmen hodnot společně, aktivně, férově a efektivně.

Podle SWOT analýzy silné stránky firmy jsou, že je firma předním evropským výrobcem kulových kloubů pro automobilový průmysl, dále že je bezpochyby partnerem naší bezpečné jízdy. Ve svém okolí nemá konkurenci, svým zaměstnancům nabízí spoustu benefitů. Dbá na ekologii a životní prostředí. Naopak slabé stránky firmy jsou nyní v této situaci nedostatky materiálu, což způsobuje málo práce a s tím spojené propouštění zaměstnanců. Tento pokles odvolávek zákazníků začal na přelomu duben, květen, kdy byl v celé Evropě nedostatek čipů. A v současné době se do automobilového průmyslu promítla i situace na Ukrajině. Největší příležitostí firmy je získání nových zaměstnanců v oboru, které si firma sama vychovává právě na Střední škole technické a obchodní v Dačicích, kde je firma hlavním vzdělávacím partnerem. A hrozbou se může stát nová konkurence v okolí firmy, a proto si musí firma uvědomit, v čem se odlišuje a musí na tom pracovat, aby byla pro své zákazníky nejlepší.

Na základě provedených analýz je možné konstatovat, že firma má propracovanou jak firemní strategii, tak personální strategii, která vychází z provedených analýz a je zaměřená zejména na oblasti získávání pracovníků, jejich efektivní adaptaci, následně potom na účinné řízení zaměstnanců a jejich motivaci, které vedou k získání loajality a stabilizaci ve firmě.

Aby bylo možné zhodnotit i stávající situaci v oblasti praktické realizace stanovených zásad personální strategie a politiky a jejich dopady do výkonnosti a spokojenosti zaměstnanců bylo provedeno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci firmy.

2.7 Dotazníkové šetření

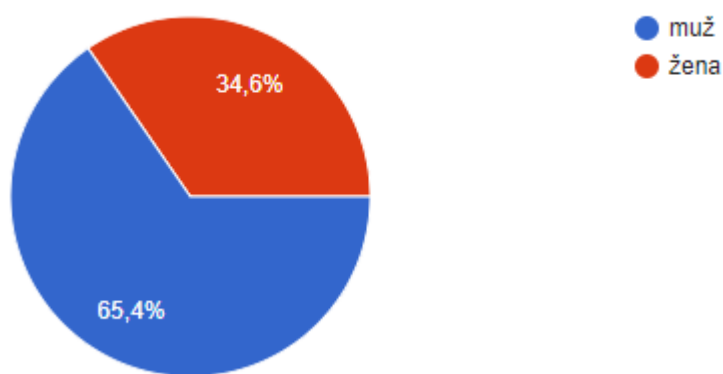
Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jaká je situace ve firmě v oblasti znalosti vize a mise firmy, zda ji zaměstnanci vnímají, jak se s ní seznámili, a jak ji akceptují, dále jak hodnotí situaci firmy, jak jsou spokojeni s prací na své pracovní pozici, s odměnou, možnostmi kariérního růstu, s pracovními podmínkami, případně, zda uvažovali o odchodu z firmy. Všechny tyto informace jsou důležité jako zpětná vazba pro firmu, která je bude moci využít pro zlepšení v oblasti personální práce.

2.7.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 130 zaměstnanců firmy THK, což představuje zhruba 18 %. Z první otázky (graf č. 3) vyplývá, že z celkového počtu zúčastněných respondentů odpovědělo na dotazník 85 mužů (tj. 65,4 %) a 45 žen (tj. 34,6 %). Dále z druhé otázky (graf č. 4) můžeme vyčíst, že na dotazník nejčastěji odpovídali zaměstnanci ve věku 30-40 let, kteří tvoří 33,1 %, poté zaměstnanci ve věku 40-50 let, kteří tvoří 29,2 %. Zaměstnanců do 30 let věku odpovědělo na dotazník 21,5 %, nejméně odpovídali zaměstnanci ve věku nad 50 let (tj. 16,2 %).

1. Jaké je Vaše pohlaví?

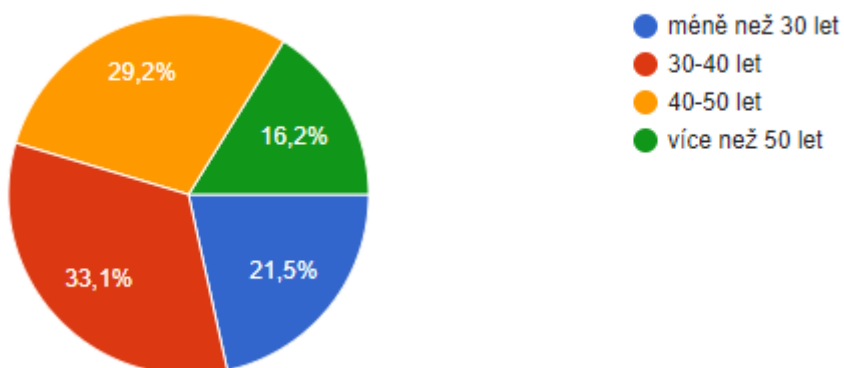
Graf 3: Otázka č. 1



Zdroj: Vlastní šetření

2. Jaký je Váš věk?

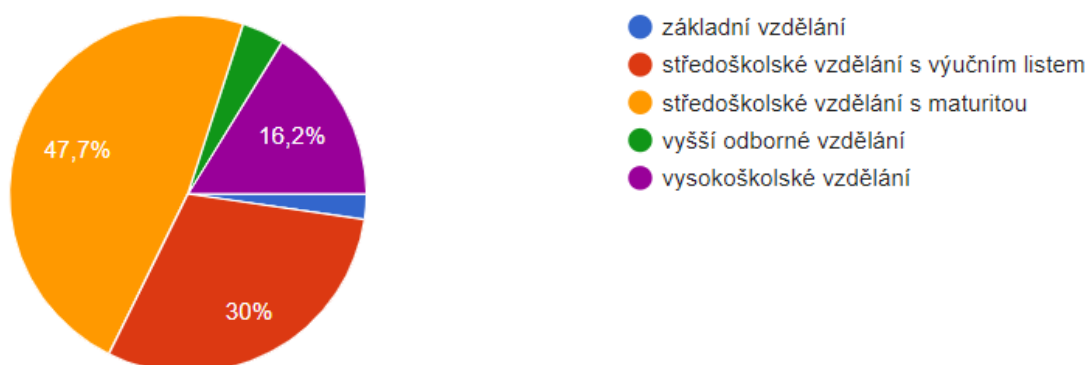
Graf 4: Otázka č. 2



Zdroj: Vlastní šetření

3. Jaký je Váš stupeň vzdělání?

Graf 5: Otázka č. 3

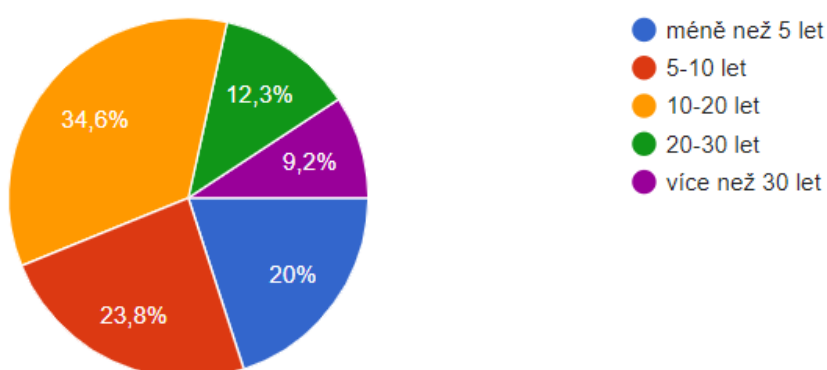


Zdroj: Vlastní šetření

Na otázku „Jaký je Váš stupeň vzdělání“ (graf č. 5) odpovědělo 62 (47,7 %) respondentů, že má středoškolské vzdělání s maturitou, 39 (30 %) dotazovaných má středoškolské vzdělání s výučním listem. Vysokoškolské vzdělání má 21 (16,2 %) respondentů. Vyšší odborné vzdělání má 5 (3,8 %) z dotazovaných respondentů a základní vzdělání mají pouze tři respondenti (2,3 %).

4. Jak dlouho pracujete ve firmě THK?

Graf 6: Otázka č. 4



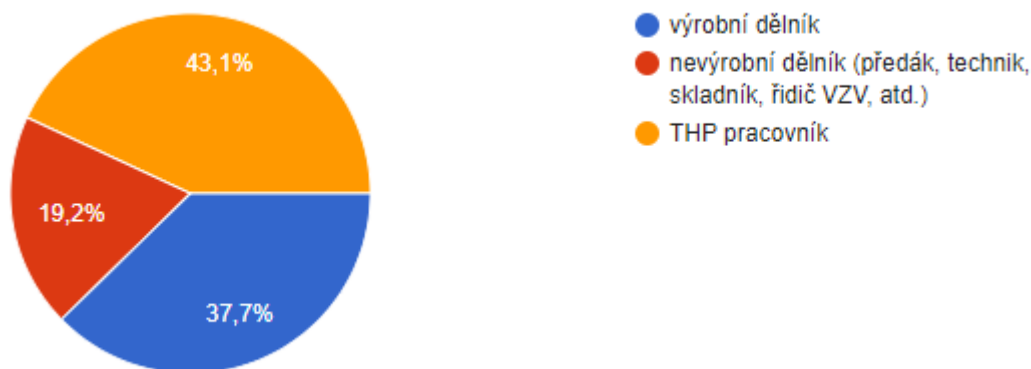
Zdroj: Vlastní šetření

V grafu č. 6 vidíme, že nejvíce dotazovaných respondentů pracuje ve firmě THK 10-20 let, celkem 45 (34,6 %). Druhá nejpočetnější skupina je v rozmezí 5-10 let ve firmě, kterou tvoří 31 (23,8 %) respondentů. Méně než 5 let ve firmě pracuje celkem 26 (20 %) dotazovaných. 20-30 let ve firmě

pracuje 16 respondentů (tj. 12,3 %) a nejmenší skupina je nad 30 let ve firmě, kterou tvoří 12 (9,2 %) dotazovaných.

5. Na jaké pozici pracujete?

Graf 7: Otázka č. 5

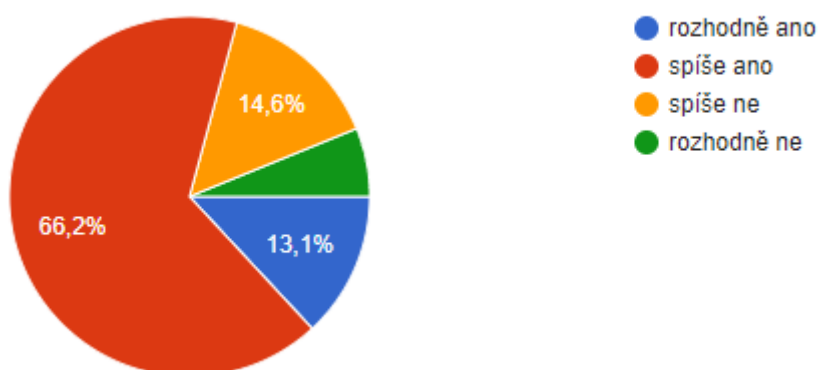


Zdroj: Vlastní šetření

Dotazník z větší části vyplňovali THP pracovníci (viz graf č. 7), kteří tvoří 43,1 % (56 respondentů), druhou nejpočetnější skupinou jsou výrobní dělníci 49 (tj. 37,7 %). Z nevýrobních dělníků, do kterých se řadí předáci, seřizovači, technici, skladníci, řidiči vysokozdvizného vozíku atd. odpovědělo na dotazník 25 respondentů (tj. 19,2 %).

6. Doporučil/a byste firmu svým blízkým?

Graf 8: Otázka č. 6



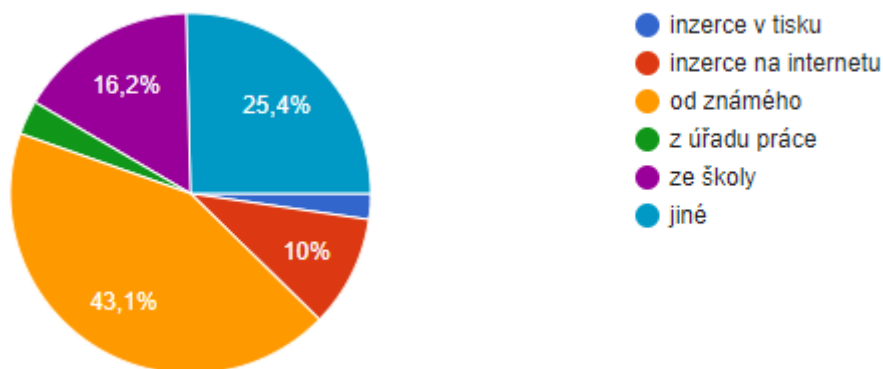
Zdroj: Vlastní šetření

Graf č. 8 ukazuje, zda by doporučili firmu svým blízkým odpovědělo spíše ano 66,2 % (tj. 86 respondentů), spíše ne odpovědělo 14,6 % (tj. 19 respondentů), 13,1 % by rozhodně doporučilo

firmu svým blízkým, což je 17 respondentů a 8 respondentů (6,2 %) by firmu svým blízkým rozhodně nedoporučilo.

7. Jak jste se dozvěděl/a o firmě, než jste v ní začal/a pracovat?

Graf 9: Otázka č. 7

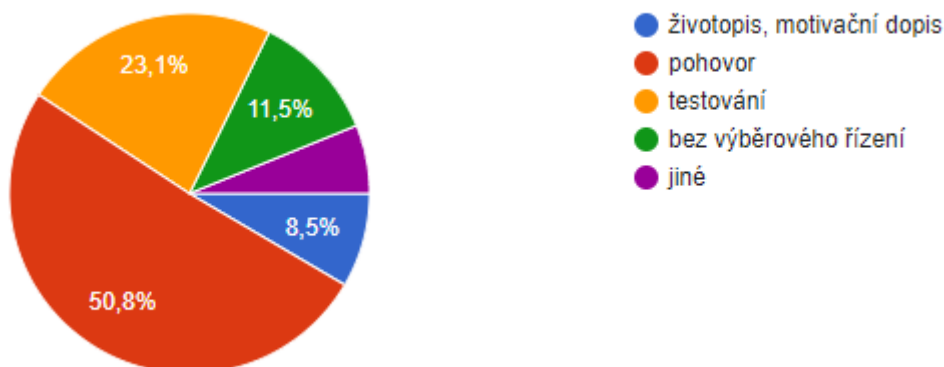


Zdroj: Vlastní šetření

O firmě THK (graf č. 9) se dotazovaní nejčastěji dozvěděli od známého-56 respondentů (43,1 %), než v ní začali sami pracovat, 25,4 % z nich se o firmě dozvědělo jiným způsobem (33 respondentů). Ze školy se o firmě THK dozvědělo celkem 21 respondentů (tj. 16,2 %), z inzerce na internetu 10 % (tj. 13 respondentů). 4 (3,1 %) respondenti se o firmě dozvěděli z úřadu práce a 3 z inzerce v tisku (2,3 %).

8. Na základě jakého způsobu výběrového řízení jste byl/a do firmy přijat/a?

Graf 10: Otázka č. 8

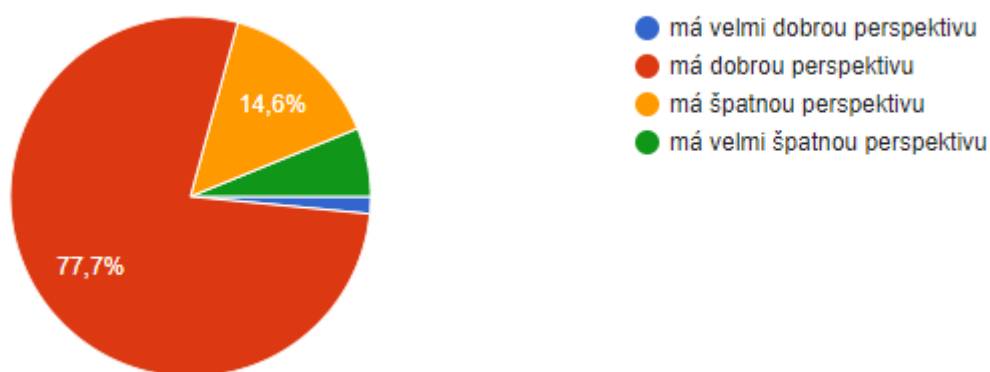


Zdroj: Vlastní šetření

Nejvíce dotazovaných bylo do firmy THK přijato na základě pohovoru (graf č. 10), celkem se jedná o 66 respondentů (tj. 50,8 %). Testování se zúčastnilo 30 uchazečů (tj. 23,1 %). Bez výběrového řízení bylo do firmy přijato 15 respondentů (tj. 11,5 %). Životopis či motivační dopis zaslalo 11 dotazovaných (tj. 8,5 %). 8 respondentů na tuto otázku odpovědělo, že byli přijati do firmy na základě jiného výběrového řízení, než je uvedeno v dotazníku.

9. Jak hodnotíte současnou situaci ve firmě?

Graf 11: Otázka č. 9

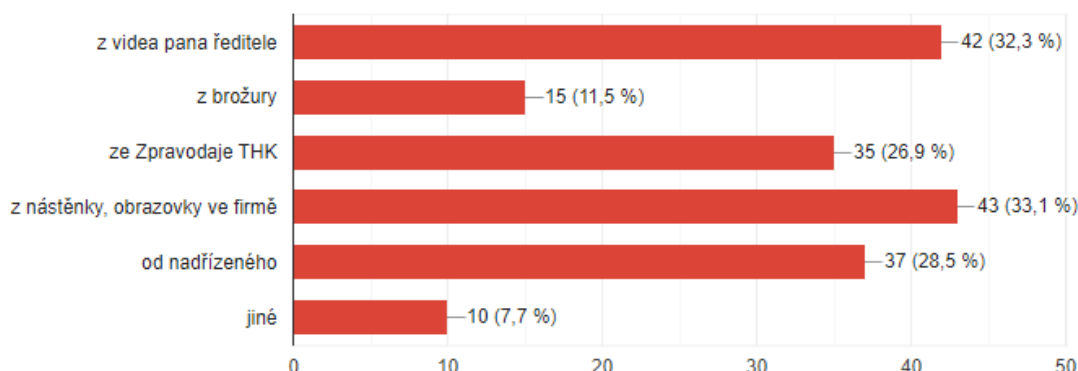


Zdroj: Vlastní šetření

Celkem 77,7 % (tj. 101) respondentů hodnotí současnou situaci ve firmě kladně (viz graf č. 11), tedy že firma má dobrou perspektivu. 14,6 % (tj. 19) respondentů hodnotí situaci negativně, tedy že má špatnou perspektivu. 8 respondentů (tj. 6,2 %) si myslí, že firma má velmi špatnou perspektivu, co se týče současné situace ve firmě, a 2 respondenti (tj. 1,5 %) jsou přesvědčeni, že firma má velmi dobrou perspektivu.

10. Jakým způsobem jste se seznámil/a s novou firemní misí?

Graf 12: Otázka č. 10

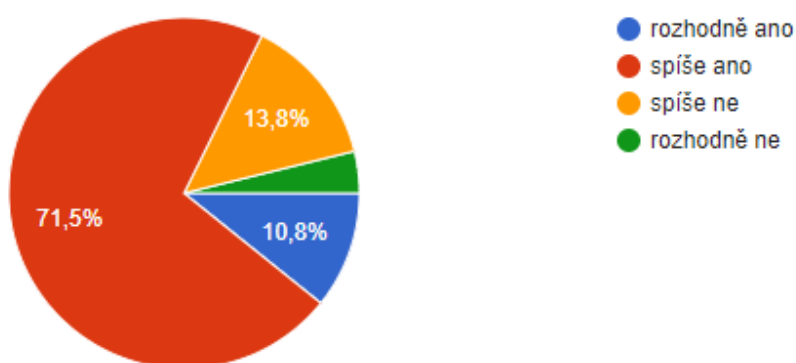


Zdroj: Vlastní šetření

Na otázku „*Jakým způsobem jste se seznámil/a s novou firemní misí*“ (graf č. 12) měli respondenti možnost více odpovědí. Nejvíce se respondenti s novou firemní misí seznámili prostřednictvím nástěnky a obrazovky ve firmě, celkem 43 dotazovaných (tj. 33,1 %), a z videa pana ředitele 42 respondentů (tj. 32,3 %). Seznámení se s misí od svého nadřízeného odpovědělo 37 respondentů (tj. 28,5 %) a ze Zpravodaje THK 35 respondentů (tj. 26,9 %). 15 respondentů odpovědělo, že se seznámilo s novou misí prostřednictvím brožury a 10 dotazovaných i jinou formou, než bylo uvedeno.

11. Souhlasíte s novou firemní misí?

Graf 13: Otázka č. 11



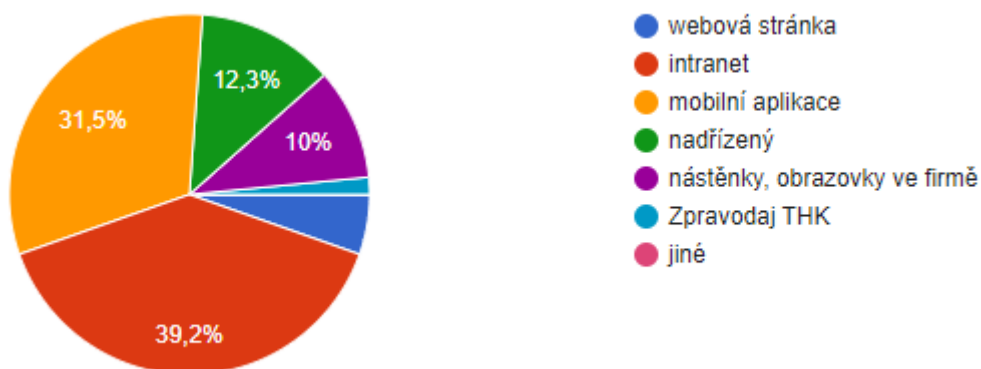
Zdroj: Vlastní šetření

Z grafu č. 13 jde vidět, že na otázku, zda souhlasí s novou firemní misí odpovědělo spíše ano celkem 71,5 % (tj. 93 respondentů). Spíše s firemní misí nesouhlasí 18 respondentů (tj. 13,8 %).

Rozhodně souhlasí 10,8 % dotazovaných (tj. 14). 5 respondentů rozhodně s novou firemní misí nesouhlasí (tj. 3,8 %).

12. Jaký zdroj nejčastěji využíváte k získání aktuálních informací?

Graf 14: Otázka č. 12

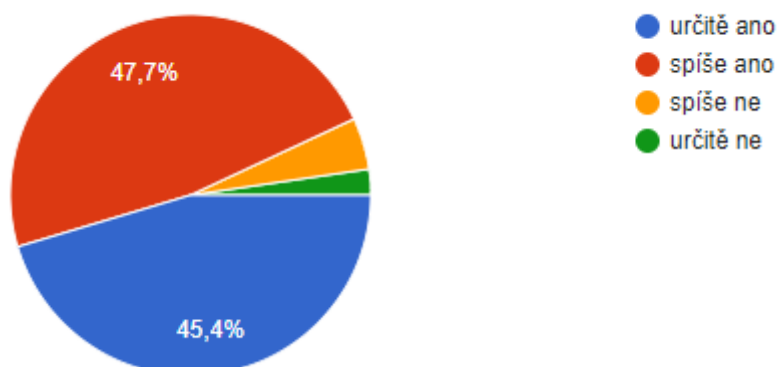


Zdroj: Vlastní šetření

K získání aktuálních informací (graf č. 14) využívají dotazovaní respondenti nejčastěji intranet (firemní internet), celkem 39,2 % (tj. 51 respondentů). Druhým nejčastějším zdrojem k získání aktuálních informací využívají respondenti mobilní aplikaci THK INFO PLUS, celkem 41 respondentů (tj. 31,5 %). 12,3 % (16 respondentů) využívá jako zdroj informací svého nadřízeného. Nástěnky a obrazovky ve firmě využívá 13 respondentů (tj. 10 %), webové stránky používá jako zdroj informací 7 respondentů (tj. 5,4 %). Zpravodaj THK využívají pouze 2 respondenti k získání aktuálních informací.

13. Odpovídá Vaše náplň práce Vaším schopnostem?

Graf 15: Otázka č. 13

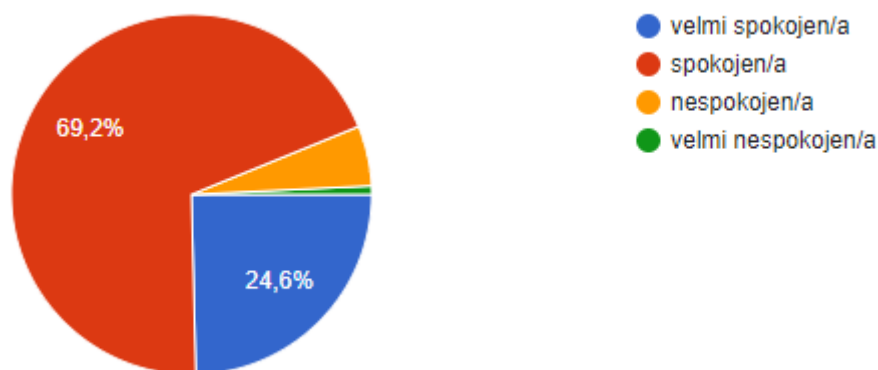


Zdroj: Vlastní šetření

Graf č. 15 poukazuje na otázku, zda odpovídá jejich náplň práce jejich schopnostem odpovědělo z celkových 130 dotazovaných 62 spíše ano (tj. 47,7 %) a 59 určitě ano (tj. 45,4 %). 6 respondentů odpovědělo, že jejich náplň práce spíše neodpovídá jejich schopnostem (tj. 4,6 %) a určitě neodpovídá 3 respondentům (tj. 2,3 %).

14. Jste spokojen/a s Vaším pracovním zaměřením?

Graf 16: Otázka č. 14

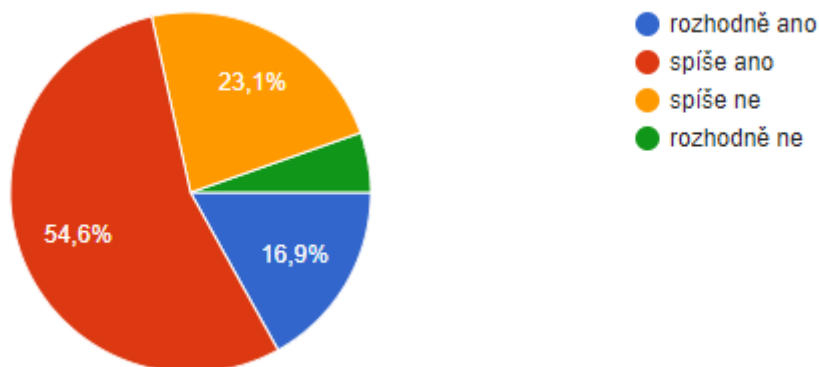


Zdroj: Vlastní šetření

Se svým pracovním zaměřením (graf č. 16) je spokojeno celkem 90 respondentů (69,2 %). Velmi spokojeno je 32 dotazovaných (tj 24,6 %). Nespokojeno je 7 respondentů, kteří tvoří 5,4 %. Jeden respondent odpověděl, že je velmi nespokojen se svým pracovním zaměřením.

15. Vkládáte ve firmě úsilí do svého kariérního růstu?

Graf 17: Otázka č. 15

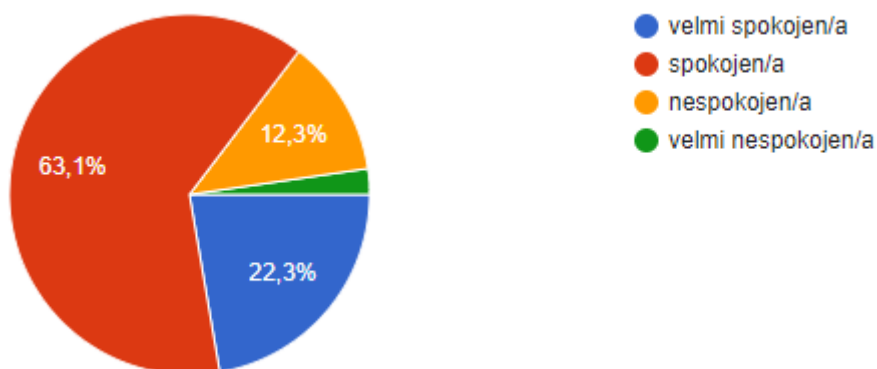


Zdroj: Vlastní šetření

Většina respondentů (tj. 54,6 %) odpovědělo, že spíše vkládají úsilí do svého kariérního růstu (graf č. 17). 23,1 % odpovědělo, že spíše ne. 22 respondentů (tj. 16,9 %) rozhodně vkládají úsilí do kariérního růstu a 7 respondentů, tj. 5,4 % odpovědělo, že rozhodně ne.

16. Jak jste spokojen/a s pracovními podmínkami (pracovní pomůcky, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana při práci apod.)?

Graf 18: Otázka č. 16

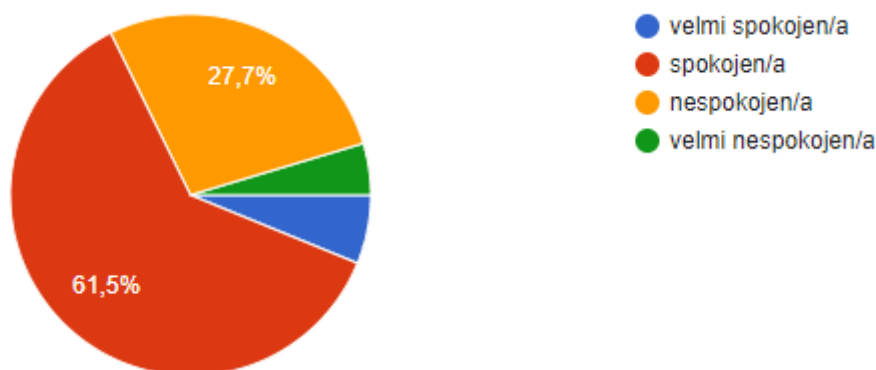


Zdroj: Vlastní šetření

Graf č. 18 znázorňuje, že s pracovními podmínkami jako jsou pracovní pomůcky, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana při práci apod. ve firmě je velká většina spokojena, a to celkem 63,1 % (tj. 82 respondentů), velmi spokojeno je 22,3 % (tj. 29 respondentů). Nespokojeno je pak 12,3 % což je 16 dotazovaných. 3 respondenti (2,3 %) jsou velmi nespokojeni s pracovními podmínkami.

17. Jak jste spokojen/a s platovým ohodnocením Vaší práce?

Graf 19: Otázka č. 17

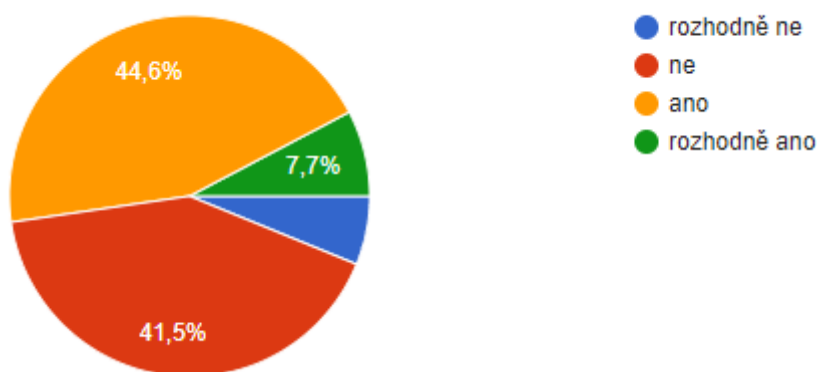


Zdroj: Vlastní šetření

S platovým ohodnocením práce (graf č. 19) je spokojeno 61,5 % respondentů (tj. 80), 27,7 % je spíše nespokojeno (tj. 36 respondentů). Velmi spokojených se svým platem je 8 dotazovaných (tj. 6,2 %) a na druhou stranu velmi nespokojených je 6 dotazovaných (tj. 4,6 %).

18. Uvažoval/a jste někdy o odchodu z firmy?

Graf 20: Otázka č. 18



Zdroj: Vlastní šetření

Na otázku o odchodu z firmy THK (graf č. 20) odpovědělo, že už někdy o tom uvažovalo 44,6 % (tj. 58 respondentů) a 41,5 % (tj. 54 respondentů) neuvažovalo. 10 respondentů (tj. 7,7 %) rozhodně uvažovalo o odchodu z firmy. 8 respondentů (tj. 6,2 %) o tom nikdy neuvažovalo.

3 Shrnutí získaných výsledků

3.1.1 Oblast personální strategie

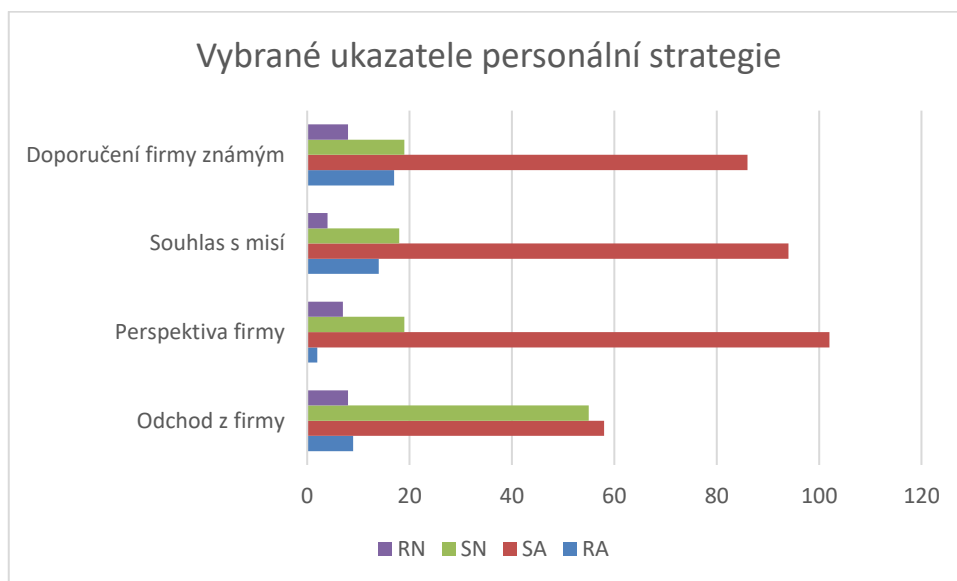
Na základě provedených analýz je možné konstatovat, že firma má propracovanou jak firemní strategii, tak personální strategii, která vychází z provedených analýz a je zaměřená zejména na oblasti získávání pracovníků, jejich efektivní adaptaci, následně potom na účinné řízení zaměstnanců a jejich motivaci, které vedou k získání loajality a stabilizaci ve firmě. Firma v současné době rychle reaguje na velké výkyvy na automobilovém trhu a zavádí tzv. flexibilitu pracovní síly. Důvodem je nestabilní dodavatelský trh v oblasti výroby a logistiky dodávaných jednotlivých komponentů potřebných pro výrobu automobilů (například mikročipy, kabelové elektrické svazky, plastové díly).

Z provedeného dotazníkového šetření byly vybrány 4 otázky, které charakterizují praktické vnímání personální strategie zaměstnanci firmy. Jedná se o následující otázky:

- Doporučil/a byste firmu svým blízkým?
- Souhlasíte s novou firemní misí?
- Jak hodnotíte současnou situaci ve firmě?
- Uvažoval/a jste někdy o odchodu z firmy?

Výsledky zobrazuje následující graf č. 19 – nejlépe je hodnocena perspektiva firmy, dále souhlas s novou misí, doporučení firmy známým.

Graf 21: Vybrané ukazatele personální strategie



Zdroj: Vlastní šetření

Současnou situaci ve firmě hodnotí drtivá většina pozitivně, tedy že firma má dobrou perspektivu, celkem 101, z toho 42 tvoří THP pracovníci a 59 výrobní a nevýrobní dělníci. S novou firemní misí se zaměstnanci podle výsledku dotazníkového šetření seznámili převážně prostřednictvím nástěnek, obrazovek ve firmě a z videa pana ředitele. Dále od svého nadřízeného a také ze Zpravodaje THK, kde je mise podrobně představena. Na otázku, zda s novou misí souhlasí odpovědělo 37 THP a 56 výrobních a nevýrobních dělníků spíše ano. Naopak s ní nesouhlasí 11 THP a 7 výrobních a nevýrobních dělníků. O odchodu z firmy už přemýšlelo 27 THP a 40 dělníků. A však 33 dělníků a 29 THP o odchodu neuvažovalo. Důvodem, proč lidé uvažují o odchodu z firmy může být buď nejistota zaměstnání nebo výše platového ohodnocení.

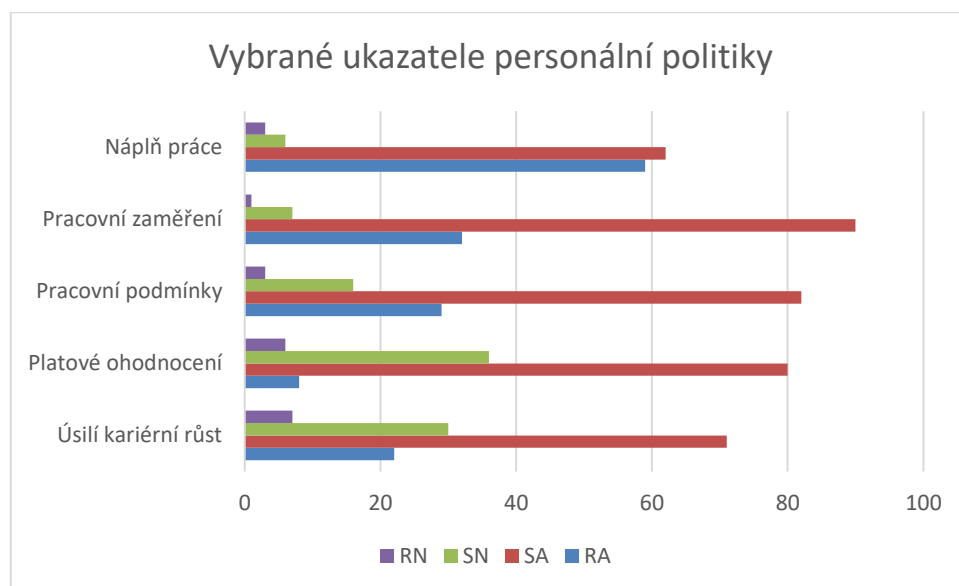
3.1.2 Oblast personální politiky

Převažující většina dotazovaných má středoškolské vzdělání s maturitou, z 62 odpovědí je 30 z nich na pozici THP pracovník, výrobních dělníků, kteří mají vzdělání s maturitou je 20, a zbytek jsou nevýrobní dělníci (technik, předák, skladník atd.). O firmě, než v ní začali pracovat se dozvěděli převážně od známého, druhou nejčastější odpovědí byl jiný zdroj a třetí nejčastější byla škola, na což odpovídali spíše výrobní a nevýrobní dělníci. Co se týče výběrového řízení, tak většina odpověděla, že byla přijata na základě pohovoru, druhou nejčastější odpovědí bylo formou testování, a 15 z nich bylo přijato bez výběrového řízení, což můžeme odůvodnit nedostatkem pracovníků.

Pro hodnocení personální politiky ve firmě byly vybrány následující otázky, které charakterizují spokojenost zaměstnanců s vybranými aspekty personální práce:

- Odpovídá Vaše náplň práce Vaším schopnostem?
- Jste spokojen/a s Vaším pracovním zaměřením?
- Jak jste spokojen/a s pracovními podmínkami (pracovní pomůcky, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana při práci apod.)
- Jak jste spokojen/a s platovým ohodnocením Vaší práce?
- Vkládáte ve firmě úsilí do svého kariérního růstu?

Graf 22: Vybrané ukazatele personální politiky



Zdroj: Vlastní šetření

Na to, zda odpovídá náplň práce schopnostem zaměstnanců odpovědělo 54 THP rozhodně nebo spíše ano, 2 si myslí opak. U výrobních a nevýrobních dělníků odpovědělo 67 rozhodně nebo spíše odpovídá práce jejich schopnostem, a 7 tvrdí opak. Spokojeno s pracovním zaměřením je 34 THP pracovníků a 22 jich je velmi spokojeno. Žádný z THP pracovníků neodpověděl, že by byl nespokojen se svým zaměřením. Z výrobních dělníků je 37 spokojeno s pracovním zaměřením a 4 jsou velmi spokojeni, nespokojeno je 7 a velmi nespokojen je pak jeden. Nevýrobní dělníci jsou stejně jako THP pracovníci spokojeni nebo velmi spokojeni. 40 THP a 53 dělníků odpovědělo, že vkládá úsilí do svého kariérního růstu, což znamená, že firma své zaměstnance řádně motivuje, kdyby je nemotivovala, nevkládalo by tolik zaměstnanců úsilí do kariérního růstu. S pracovními podmínkami je spokojeno 53 THP pracovníků a 3 jsou nespokojeni. Výrobních a nevýrobních dělníků je s pracovními podmínkami jako jsou pracovní pomůcky, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana při práci spokojeno 58 a nespokojeno je 16, kdy zde převažují spíše výrobní dělníci. Ohledně platového ohodnocení u výrobních a nevýrobních dělníků je spokojeno 39 dělníků a nespokojeno 35. U THP pracovníků převažuje spíše spokojenost a to u 49 z nich, nespokojeno je pouze 7.

3.1.3 Navržená doporučení pro firmu

Personální strategie firmy, co se týče zjištěných výsledků dotazníkového šetření je převážně dobře hodnocena, ačkoliv pořád je zde i prostor pro zlepšení. Firma by se měla zaměřit především na to, proč lidé uvažují o odchodu z firmy a pokusit se tomu zabránit. Samozřejmě hlavní roli v současné době hraje nejistota zaměstnání ať už z důsledku pandemie nebo válečné situace na Ukrajině. To není ale jediným důvodem proč lidé uvažují o odchodu, někteří uvažují kvůli nespokojenosti s platovým ohodnocením nebo nízké možnosti kariérního růstu. V současné době je příčinou inflační spirála, která znehodnocuje peníze lidí. Proto by firma měla, pokud si chce své zaměstnance udržet nabízet výhodnější platové a motivační podmínky tak, aby kopírovali inflaci například v měsíčních intervalech, a být výhodnějším zaměstnavatelem než konkurence v tomto oboru, a to nejen v regionu, kde firma působí, ale i v celé České republice. Dále by se měla zaměřit na zkvalitnění pracovních podmínek a zvážit úpravu pracovního režimu, pokud je to možné. Tyto podmínky úzce souvisí i s personální politikou.

V oblasti personální politiky by se měla firma zaměřit na tyto oblasti:

Školení operátorů v oblasti kvality a bezpečnosti

Školení a prohlubování znalostí v oblasti kvality

Prohlubování znalostí v automobilovém průmyslu a pochopení funkce vyráběných dílů

Školení pracovníků výroby v oblasti automatizace a robotizace

Jazykové kurzy pro operátory i THP pracovníky

Motivace a podpora dalšího vzdělávání zaměstnanců

Zvyšování mezd podle růstu inflace

Zvýšení podvědomí o firemních hodnotách (společně, aktivně, férově, efektivně)

Například společnost PRESTO vytváří jazykové kurzy pro zaměstnance na míru firemním potřebám, tak aby se zaměstnanci rozvíjeli v tom, co využijí ve své práci nejvíce. Tedy tento kurz by byl rozdělen na dvě skupiny: THP pracovníky a dělníky. Každá skupina potřebuje trochu jiné zaměření, pro dělníky bych se zaměřila především na jednodušší odbornou angličtinu, kterou využijí v běžném pracovním životě, pro THP pak na běžnou komunikaci v anglickém jazyce, psaní pracovních mailů a pracovní jednání v angličtině. Kurz by trval 2-3 týdny. Cena za kurz by se pohybovala v rozmezí 6 000 - 8 000 Kč za 2-3 týdny na jednoho zaměstnance.

O školení pracovníků v oblasti automatizace a robotizace by se postarala společnost ABB, která by zaměstnance pečlivě seznámila a názorně i ukázala práci s automatickými a robotickými stroji. Toto školení by bylo z větší části určeno těm pracovníkům, kteří na těchto strojích pracují, ale také nevýrobním dělníkům, kteří se o stroje při případné poruše starají. Školení by bylo 2denní a pravidelně by se opakovalo cca 1-2x za půl roku, při čemž by probíhala i servisní prohlídka strojů od společnosti ABB. Částka by se mohla pohybovat kolem 3 000 Kč za 2denní školení pro jednoho pracovníka.

Dále podobná školení bych doporučila i v ostatních navrhovaných oblastech jako je oblast kvality a bezpečnosti práce, prohlubování znalostí v oblasti kvality a znalostí v automobilovém průmyslu pro pochopení funkce vyráběných dílů.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnocení aktuální personální strategie a personální politiky firmy THK a.s.

V první části své bakalářské práce tedy v části teoretické jsem se zabývala teorií řízení lidských zdrojů. Vysvětlila jsem zde také teoretická východiska strategie. V první řadě jsem představila vizi, misi a strategické cíle SMART. Dále jsem se zaměřila na personální strategii a politiku, představila firemní kulturu a její základní prvky. Poté jsem se zabývala formulací personální strategie, která se realizuje pomocí dílčích personálních politik. Marketingové vnější prostředí jsem rozdělila na makroprostředí a mikroprostředí, kdy v makroprostředí jsem se zabývala SLEPTE analýzou a v mikroprostředí pak Porterovým modelem pěti sil. V marketingovém vnitřním prostředí jsem se věnovala 7 S faktorové analýze. Posledním tématem, kterým jsem se zabývala v teoretické části je SWOT analýza. Celou teoretickou část jsem zpracovávala pomocí odborné literatury a internetových zdrojů.

Ve druhé části své bakalářské práce tedy v části empirické, jsem se zaměřila na analýzu prostředí podniku. Jako první jsem představila samotnou společnost, vysvětlila jsem základní principy výrobního zaměření firmy THK, krátce představila její historii a jaké firma vlastní ocenění. Poté už jsem se věnovala samotnému řízení lidských zdrojů ve firmě, představila, kolik má firma v současné době zaměstnanců, jaké nabízí benefity pro své zaměstnance. Zanalyzovala jsem personální činnosti jako je proces získávání, proces výběru, proces zaškolení, proces motivování a hodnocení zaměstnanců. Dále jsem se zaměřila na strategii firmy, kde jsem představila koncept CSR, vizi a misi společnosti THK, podrobně rozebrala mise do roku 2025 a také jejich strategické cíle SMART. Představila jsem personální strategii a politiku firmy THK. Další část byla věnována analýze vnějšího prostředí, která se dál dělí na makroprostředí a mikroprostředí. V makroprostředí jsem aplikovala SLEPTE analýzu a v mikroprostředí pak Porterův model pěti sil. V analýze vnitřního prostředí firmy jsem představila 7 S faktorovou analýzu, strategii, systém řízení, styl řízení, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty. A v poslední části jsem aplikovala SWOT analýzu, kde jsem představila silné a slabé stránky firmy v personální oblasti, a také její příležitosti a hrozby. Tuto část jsem zpracovávala pomocí internetových a tištěných zdrojů, jako je webová stránka firmy a firemní zpravodaj. Dále také pomocí rozhovorů s pracovníky firmy.

Jako další část mé bakalářské práce jsem zvolila metodu dotazníkového šetření mezi zaměstnanci firmy, abych zjistila, jak hodnotí současnou situaci v oblasti personální strategie a

personální politiky. Na základě získaných výsledků jsem navrhla praktická doporučení na zlepšení situace.

Seznam tištěných zdrojů

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 928 s. ISBN 978-80-247-9883-7.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2. rozšířené vydání. Praha 7: Grada Publishing, 2013, 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 12. vydání. Praha 7: Grada Publishing, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

MACHKOVÁ, Hana a Martin MACHEK. *Mezinárodní marketing: Strategické trendy a příklady z praxe*. 5. vydání. Praha: Grada Publishing, 2021, 208 s. ISBN 978-80-271-4538-6.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Lubomír KOSTROŇ. *Personální strategie: krok za krokem*. Praha: C.H.Beck, 2013, 159 s. ISBN 978-80-7179-564-3.

PRUKNER, Vítězslav. *Manažerské dovednosti*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014. ISBN 978-80-244-4329-4.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: Východiska a vývoj*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2012, 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2011, 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

VYSEKALOVÁ, Jitka, Jiří MIKEŠ a Jan BINAR. *Image a firemní identita*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2020, 224 s. ISBN 978-80-271-1596-9.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing, 2009, 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 2017, 320 s. ISBN 978-80-271-9983-9.

SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing – cesta k trhu*. 4. upravené vydání. Praha: VŠPP, 2018, 269 s. ISBN 978-80-86847-81-8.

KOTLER, Philip a Veronica WONG. *Moderní marketing*. 4. vydání. Praha: Grada, 2012, 1011 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2013, 483 s. ISBN 978-80-247-4644-9.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vydání. Praha: C.H.Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2010, 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2012, 313 s. ISBN 978-80-247-4209-0.

HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2003, 204 s. ISBN 80-247-0447-1.

KOTLER, Philip, Veronica WONG, John SAUNDERS a Gary ARMSTRONG. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha 7: Grada Publishing, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

Seznam internetových zdrojů

Personální strategie. *Everesta* [online]. Copyright © 2019 EVERESTA [cit. 2022-02-11]. Dostupné z: <https://www.everesta.cz/hr-slovník/personalni-strategie>

SWOT analýza. *Managementmania* [online]. Česká republika: ManagementMania's Series of Management, 2016 [cit. 2021-08-13]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>

THK Dačice – dceřiná společnost THK Co., Ltd. *THK Dačice – dceřiná společnost THK Co., Ltd.* [online]. Copyright THK CO., LTD. All Rights Reserved. [cit. 2021-09-14]. Dostupné z: <http://thkdacice.cz/>

Ostatní zdroje

Interní dokumenty firmy THK

Firemní časopisy Zpravodaj THK

Interní aplikace firmy THK INFO PLUS

Rozhovory s pracovníky firmy

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazníkové šetření

Příloha 1: Dotazníkové šetření

Dobrý den, jmenuji se Pavlína Kadlecová a oslovuji Vás s prosbou o vyplnění mého dotazníku týkající se lidských zdrojů ve firmě THK. Dotazník je anonymní a výsledky z něj budou použity pro účely mé bakalářské práce. Děkuji za Vaší spolupráci.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- ☐ muž
- ☐ žena

2. Jaký je Váš věk?

- ☐ méně než 30 let
- ☐ 30-40 let
- ☐ 40-50 let
- ☐ více než 50 let

3. Jaký je Váš stupeň vzdělání?

- ☐ základní vzdělání
- ☐ středoškolské vzdělání s výučním listem
- ☐ středoškolské vzdělání s maturitou
- ☐ vyšší odborné vzdělání
- ☐ vysokoškolské vzdělání

4. Jak dlouho pracujete ve firmě THK?

- ☐ méně než 5 let
- ☐ 5-10 let
- ☐ 10-20 let
- ☐ 20-30 let
- ☐ více než 30 let

5. Na jaké pozici pracujete?

- ☐ výrobní dělník
- ☐ nevýrobní dělník (předák, technik, skladník, řidič VZV atd.)
- ☐ THP pracovník

6. Doporučil/a byste firmu svým blízkým?

- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ rozhodně ne

7. Jak jste se dozvěděl/a o firmě, než jste v ní začal/a pracovat?

- ☐ inzerce v tisku
- ☐ inzerce na internetu
- ☐ od známého
- ☐ z úřadu práce
- ☐ ze školy
- ☐ jiné

8. Na základě jakého způsobu výběrového řízení jste byl/a do firmy přijat/a?

- ☐ životopis, motivační dopis
- ☐ pohovor
- ☐ testování
- ☐ bez výběrového řízení
- ☐ jiné

9. Jak hodnotíte současnou situaci ve firmě?

- ☐ má velmi dobrou perspektivu
- ☐ má dobrou perspektivu
- ☐ má špatnou perspektivu
- ☐ má velmi špatnou perspektivu

10. Jakým způsobem jste se seznámil/a s novou firemní misí?

- ☐ z videa pana ředitele
- ☐ z brožury
- ☐ ze Zpravodaje THK
- ☐ z nástěnky, obrazovky ve firmě
- ☐ od nadřízeného
- ☐ jiné

11. Souhlasíte s novou firemní misí?

- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ rozhodně ne

12. Jaký zdroj nejčastěji využíváte k získání aktuálních informací?

- ☐ webová stránka
- ☐ intranet
- ☐ mobilní aplikace
- ☐ nadřizovaný
- ☐ nástěnky, obrazovky ve firmě
- ☐ Zpravodaj THK
- ☐ jiné

13. Odpovídá Vaše náplň práce Vaším schopnostem?

- ☐ určitě ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ určitě ne

14. Jste spokojen/a s Vaším pracovním zaměřením?

- ☐ velmi spokojen/a
- ☐ spokojen/a
- ☐ nespokojen/a
- ☐ velmi nespokojen/a

15. Vkládáte ve firmě úsilí do svého kariérního růstu?

- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ rozhodně ne

16. Jak jste spokojen/a s pracovními podmínkami (pracovní pomůcky, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana při práci apod.)

- ☐ velmi spokojen/a
- ☐ spokojen/a
- ☐ nespokojen/a
- ☐ velmi nespokojen/a

17. Jak jste spokojen/a s platovým ohodnocením Vaší práce?

- ☐ velmi spokojen/a
- ☐ spokojen/a
- ☐ nespokojen/a
- ☐ velmi nespokojen/a

18. Uvažoval/a jste někdo o odchodu z firmy?

- ☐ rozhodně ne
- ☐ ne
- ☐ ano
- ☐ rozhodně ano