



Vážený pane řediteli,

Odvoláváme se k našemu předešlému rozhovoru, kdy jsme spolu rozebírali možnosti vaší společnosti CEEC Reserch a partnerské společnosti KPMG specializujících se na stavební sektor pro oslovení jednotlivých stavebních společností. Dovolte nám, požádat Vás o realizaci dotazníkového šetření doktoranda Filipa Bušiny, studenta na katedře personalistiky Podnikohospodářské fakulty VŠE v Praze.

Dotazníkové šetření je určeno k získání empirických informací pro potřeby doktorandské práce s názvem „*Ekonomizace personálního managementu ve stavebnictví*“. Cíle dotazníkového šetření jsou dva:

1. Posoudit rozsah a závažnost aktuální hospodářské krize od jejího započetí v roce 2008 dopadající na ekonomiku podniků v odvětví stavebnictví v České republice.
2. Vyhodnotit jednotlivá přijatá opatření za účelem ekonomizace (minimalizace nákladů a zefektivňování ekonomik podniků) především v oblasti personálního managementu.

Vzorek oslovených a dotazovaných společností by se měl rovnoměrně skládat ze tří kategorií oslovených podniků a celkový počet by měl být mezi 150 – 200. Jednotlivé kategorie podniků jsou:

1. Velké podniky, (obrat nad 500mil nebo počet zaměstnanců nad 250).
2. Střední podniky, (obrat do 500mil nebo počet zaměstnanců do 250).
3. Malé podniky, (obrat do 100mil nebo počet zaměstnanců do 50).

Dotazník tvoří celkem 25 otázek. Jejich zpracování stanovujeme do 11.2.2013. Garantujeme důvěrnost veškerých získaných informací.

Děkujeme za Vaši ochotu a zapojení společnosti CEEC Research do dotazníkového šetření a doufáme, že dodaná data budou důležitým přínosem při zpracovávání doktorandské práce.

S pozdravem a přáním pěkného dne,

V Praze, dne 10.12.2012

doc. Ing. Otakar Němec, CSc.

Školitel doktorandské práce

Fakulta podnikohospodářská

VŠE v Praze

Email: nemeco@vse.cz

Telefón: + 420 224 098 313

Ing. Filip Bušina, MBA

Externí doktorand KP

Fakulta podnikohospodářská

VŠE v Praze

Email: xbusf900@vse.cz

Telefón: + 420 606 644 772

Pokračujte dotazníkem na další straně.

Dotazník

1. Označte, co vše z uvedeného vnímáte jako konkrétní dopad aktuální hospodářské krize na Váš podnik.

V OBLASTI VÝROBY

- *Ztráta strategického dodavatele,*
- *Růst cen, na straně vstupů,*
- *Růst objemu výrobních zásob a nedokončené výroby, vysoká rozpracovanost staveb,*
- *Nenaplněná výrobní kapacita související s růstem fixních nákladů.*
- *Snížení kvality produkce,*
- *Ztráta permanentní schopnosti reagovat na inovační změny především vlivem absence finančních prostředků a ztráty klíčových zaměstnanců,*
- *Pokles investiční aktivity.*

V OBLASTI ODBYTU

- *Pokles odbytu stavební produkce související s poklesem počtu vypisovaných veřejných zakázek,*
- *Pokles odbytu stavební produkce celkem,*
- *Změny preferencí zákazníků,*
- *Zvýšený konkurenční tlak,*
- *Neudržení své pozice na trhu,*
- *Ztráta dobré pověsti či jména značky,*
- *Ztráta významného odběratele.*

Pokračujte dotazníkem na další straně.

V OBLASTI FINANCÍ

- *Zvýšená náročnost na disponibilní finanční zdroje,*
- *Zhoršení hospodářských výsledků podniku (úroveň zisku, rentability, obratu, cash flow.),*
- *Zvýšení zadluženosti resp. snížení objemu vlastních zdrojů,*
- *Podávání dumpingových nabídek za účelem zajištění práce i za cenu finanční nevýhodnosti.*

V OBLASTI LIDSKÝCH ZDROJŮ A MANAGEMENTU

- *Nižší schopnost reagovat na změnu v oblasti legislativních podmínek.*
- *Nedostatečná zainteresovanost zaměstnanců.*
- *Snížení kvality managementu.*

V EXTERNÍM PROSTŘEDÍ

- *Nekalá konkurence ze strany šedé ekonomiky např. působení firem se zaměstnáváním „na černo“.*
- *Jiné dopady (jaké?)*

.....

.....

.....

.....

Pokračujte dotazníkem na další straně.

2. Jaká rozhodnutí jste museli v podniku přijmout pro úspěšné překonání současné nepříznivé situace na stavebním trhu? Vyjmenujte a stručně popište všechny od r. 2008.

VOLNÁ ODPOVĚĎ NA OTÁZKU:

.....

.....

.....

.....

PŘÍPADNĚ VYBERTE Z NÁSLEDUJÍCÍCH MOŽNOSTÍ:

VOBLASTI VÝROBY

- *Zvyšování kvality produkce.*
- *Prodej nepotřebného a nevyužitého majetku, snížení výrobních kapacit.*

V OBLASTI ODBYTU

- *Prodlužování u doby splatnosti faktur na co nejdelší dobu,*
- *Zintenzivnění komunikace se zákazníkem sestávajícími i potencionálním,*
- *Diverzifikace podnikatelského portfólia, produktů a činností,*
- *Vytváření strategických aliancí a partnerství,*
- *Tvorba cen s větším ohledem na požadavky zákazníka,*
- *Diverzifikace trhu,*
- *Úprava obchodních podmínek směrem k odběratelům a subdodavatelům.*

V OBLASTI FINANČÍ

- *Čerpání^x nebo zmražení^x úvěrů. (^xNehodící se škrtněte.),*
- *Čerpání^x nebo zmražení^x kontokorentu. (^xNehodící se škrtněte.),*
- *Čerpání^x nebo zmražení^x bankovní garance. (^xNehodící se škrtněte.).*

Pokračujte dotazníkem na další straně.

V OBLASTI LIDSKÝCH ZDROJŮ A MANAGEMENTU

- *Propouštění zaměstnanců,*
- *Snižování mezd,*
- *Změny v oblasti pracovního poměru např. zaměstnanecký poměr na částečný úvazek, dohoda o provedení práce, živnost a pod.,*
- *Outsourcing činností (jakých?),*
- *Zavedení pružných systémů odměňování (progresivní a regresivní mzda),*
- *Zobjektivnění kalkulačního systému,*
- *Změny v oblasti organizační struktury,*
- *Snížení personálních nákladů např. náklady na vzdělávání zaměstnanců, sociální služby apod.),*
- *Rekvalifikace zaměstnanců,*
- *Budování pozitivního sociálního klimatu uvnitř společnosti.*

JINÉ (Jaké?)

.....

.....

.....

.....

3. Vyplývá pro Vás a váš podnik nějaké ponaučení z aktuální hospodářské krize?

Pokud ano, uveďte jaké?

VOLNÁ ODPOVEĎ NA OTÁZKU:

.....

.....

.....

.....

Pokračujte dotazníkem na další straně.

4. Přijali jste systémové opatření, které by pomohlo Vašemu podniku vyhnout se budoucí potencionální krizi, resp. minimalizovalo její negativní dopady?

VOLNÁ ODPOVĚĚ NA OTÁZKU:

.....
.....
.....
.....

PŘÍPADNĚ VYBERTE Z NÁSLEDUJÍCÍCH MOŽNOSTÍ:

- *Systematická kontrola kvality produktivity,*
- *Průběžné hodnocení a kontrola naplnění výrobních kapacit,*
- *Aktualizování zpracovávaných kalkulací,*
- *Objektivizace cen v závislosti na podmínkách na trhu,*
- *Aktualizace resp. zavedení systému vymáhání pohledávek,*
- *Pravidelné vyhodnocování a aktualizace splátkového kalendáře.*
- *Zavedení dosud nepoužívaných metod hodnocení situace v podniku (finanční, odbytové, personální, inovační apod.),*
- *Aktualizace dosud používaných metod hodnocení situácie v podniku,*
- *Průběžná kontrola stavu a kvalifikační úrovně zaměstnanců,*
- *Zvýšení účinnosti controllingu a interního auditu ve vnitřní kontrole,*
- *Jiné (jaké?).*

.....
.....
.....
.....

Pokračujte dotazníkem na další straně.

5. Využívá Váš podnik systémy včasného varování, které upozorní management na možnost ohrožení podniku hospodářskou krizí? Pokud ano, tak jaké?

ODPOVĚĎ PRO OTEVŘENOU OTÁZKU:

.....

.....

.....

.....

PŘÍPADNĚ VYBERTE Z NÁSLEDUJÍCÍCH MOŽNOSTÍ:

- *Expertní metody – např. Krizový barometr,*
- *Ukazatele finančně-ekonomické analýzy (ex post a ex ante) – identifikovat klasické/specifické,*
- *Multikriteriální analýza (vybrané ukazatele FEA a jejich váhy důležitosti),*
- *Strategická marketingová analýza (analýza externího, odvětvového a interního prostředí) – např. Pasport, resp. individuální SWOT analýza,*
- *Interní audit – dodržování vnitropodnikových předpisů (permanentní porušování může evokovat vznikající krizi),*
- *Controlling (personální a nákladový) ve smyslu řízení podniku prostřednictvím sledování a řízení nákladů (sledování odchylek v oblasti fluktuace zaměstnanců, kalkulací, nákladů),*
- *Vnitřní procesní kontrola (dodržování nastavených postupů a jejich následná sebekontrola),*
- *Interní podnikové normy a směrnice (např. management rizika, ISO normy aj.),*
- *Jiné podnikové podklady (jaké?).*

.....

.....

.....

.....

Pokračujte dotazníkem na další straně.

6. Jste spokojený s pomocí ze strany státu pro podniky působící v oblasti stavebnictví a domníváte se, že stát dělá vše v boji proti negativním dopadům aktuální hospodářské krize?

ZAKROUŽKujte: ANO resp. NE a zdůvodněte svoji odpověď.

.....

.....

.....

7. Která prorůstová opatření ze strany státu považujete za nejúčinnější a která Vám chybí?

ZAKROUŽKujte: ÚČINNÉ resp. CHYBÍ u každé z uvedených možností

- | | |
|---|----------------|
| <input type="radio"/> Transparentní veřejné zakázky | účinné / chybí |
| <input type="radio"/> Stabilní systém odvodů | účinné / chybí |
| <input type="radio"/> Účinné daňové zákony | účinné / chybí |
| <input type="radio"/> Lepší přístup k EU fondům | účinné / chybí |
| <input type="radio"/> Podpora exportu | účinné / chybí |
| <input type="radio"/> Konzistentnější ekologická politika | účinné / chybí |
| <input type="radio"/> Stabilizace veřejných financí | účinné / chybí |
| <input type="radio"/> Snížení regulační zátěže | účinné / chybí |
| <input type="radio"/> Legislativní změny v Zákonníku práce | účinné / chybí |
| <input type="radio"/> Zvýšení vymahatelnosti práva | účinné / chybí |
| <input type="radio"/> Podpora rozvoje pracovní síly | účinné / chybí |
| <input type="radio"/> Zvýšení státní pomoci a investiční stimulace | účinné / chybí |
| <input type="radio"/> Aktualizace a zvýšení účinnosti Stavebního zákona | účinné / chybí |
| <input type="radio"/> Jiné (Jaké?) | |

.....

.....

.....

Pokračujte dotazníkem na další straně.

8. Jaké předpoklady (jak z vnitřního tak vnějšího prostředí) jsou nutné k nastartování nebo udržení růstové tendence ekonomického vývoje Vaší společnosti?

VOLNÁ ODPOVĚĎ NA OTÁZKU:

.....
.....
.....
.....

9. Jaký byl ve Vaší společnosti zisk před zdaněním v letech

- 2008 Kč
- 2009 Kč
- 2010 Kč
- 2011 Kč
- 2012 Kč

10. Jaký odhadujete vývoj obratu Vaší společnosti v nejbližších dvou letech?

ZAKROUŽKujte JEDNU Z MOŽNOSTÍ:

Vysoký růst – *Růst* – *Stagnace* – *Pokles* – *Vysoký pokles*
> 5% 2-5% -2 až 2% -2 až -5% -5% >

11. Jaký očekáváte vývoj ve stavebnictví v České republice v nejbližších dvou letech?

ZAKROUŽKujte JEDNU Z MOŽNOSTÍ:

Vysoký růst – *Růst* – *Stagnace* – *Pokles* – *Vysoký pokles*
1. > 5% 2-5% -2 až 2% -2 až -5% -5% >

12. Na kolik procent jsou v současné době využity celkové kapacity Vaší společnosti?

0 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

Pokračujte dotazníkem na další straně.

13. Označte v tabulce za každý rok, jaký byl vývoj obrátu ve Vaší společnosti.

			2009 (oproti 2008)	2010 (oproti 2009)
Růst	0 až 5%			
	6 až 10%			
	11 až 15%			
	16 až 20%			
	více jak 20%			
Pokles	0 až 5%			
	6 až 10%			
	11 až 15%			
	16 až 20%			
	více jak 20%			
Neví, bez odpovědi				

			2011 (oproti 2010)	2012 (oproti 2011)
Růst	0 až 5%			
	6 až 10%			
	11 až 15%			
	16 až 20%			
	více jak 20%			
Pokles	0 až 5%			
	6 až 10%			
	11 až 15%			
	16 až 20%			
	více jak 20%			
Neví, bez odpovědi				

14. Na jakou dobu má Vaše společnost v současné době nasmlouvané zakázky? (tj. zakázky, na které má již podepsané smlouvy se zadavatelem). Uveďte odhad v měsících.

	<i>zaznamenejte počet měsíců</i>
--	----------------------------------

Pokračujte dotazníkem na další straně.

15. V důsledku vysokého tlaku na cenu zakázky a zároveň vaší snahy o získání této zakázky, realizujete u některých zakázek i tyto úspory nákladů?

- *Zaměstnávání méně kvalifikovaných pracovníků.*
- *Využívání méně kvalitního materiálu a technologie.*
- *Větší tlak na subdodavatele v úvodu projektu.*
- *Snížení platby subdodavatelům v průběhu nebo na závěr realizace.*
- *Zakázku dotujeme, jdeme do určité ztráty.*
- *Jiné*

.....
.....
.....
.....

16. Analyzujete náplň a účelnost pracovního místa při změně jeho obsazení?

ANO / NE

17. Vytváříte pro každého nového zaměstnance individuální adaptační plán?

ANO / NE

18. Jak velkou část pracovních míst obsazujete v současnosti z vnitřních zdrojů přibližně?

10 20 30 40 50 60 70 80 90

19. Jak často provádíte se svými zaměstnanci rozhovor týkající se budoucí náplně jeho pracovního místa a stanovujete s ním jeho budoucí cíle?

<i>ROZHOVOR</i>	<i>PROVÁDÍM / NEPROVÁDÍM</i>
<i>CÍLE</i>	<i>STANOVUJEME / NESTANOVUJEME</i>

Pokračujte dotazníkem na další straně.

20. Jak byste charakterizoval typ personálního managementu, který je uplatňován ve vaší společnosti?

STABILIZUJÍCÍ:	Snaha o udržení zaměstnanců, nízká míra fluktuace zaměstnanců, velký podíl kmenových zaměstnanců, vypracované kariérové řády podle profesí, rozsáhlý benefitní systém, vypracovaný systém vzdělávání v organizaci.
FLEXIBILIZUJÍCÍ:	Tendence k rychlému uvolňování nepotřebných pracovníků, relativně vysoká míra fluktuace, malý podíl kmenových zaměstnanců, využívání agenturních pracovníků, benefitní systém orientovaný na zvýšení motivovanosti.
KOMBINOVANÝ:	Podíl kmenových zaměstnanců a agenturních pracovníků je neměnný, míra fluktuace kmenových zaměstnanců proti zaměstnancům ostatním je významně nižší.

21. Uveďte prosím, co z uvedeného obsahuje váš systém personálního managementu.

- *Písemně zpracovaná strategie společnosti a místo personálního managementu v ní,*
- *Zpracované plány personální práce,*
- *Aplikace postupů personálního marketingu,*
- *Propracovaná a přesně vedená personální agenda a informační systém,*
- *Detailní popis pracovních míst,*
- *Propracovaný systém hodnocení pracovníků a pravidelná realizace hodnocení,*
- *Vypracované systémy odměňování podle jednotlivých profesí,*
- *Propracovaný systém benefitů a informační podchycení jejich čerpání,*
- *Systémová organizace vzdělávání zaměstnanců.*

Pokračujte dotazníkem na další straně.

22. Využívá vaše společnost některou z uvedených nástrojů personálního managementu?

- *Personální controlling,*
- *Personální audit,*
- *Hodnocení efektivity jednotlivých personálních činností.*

23. Předala vaše organizace některé z personálních činností uvedených v ot. 21. a 22. agentuře mimo vaši společnost (outsourcing personálních činností)?

POKUD ANO, UVEĎTE KTERÉ.

.....

.....

.....

.....

24. Souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
a) Získávání a výběr zaměstnanců v naší společnosti jsou dobře zvládnuté procesy a získání odpovídají našim potřebám.	1	2	3	4
b) Při výběru zaměstnanců uplatňujeme metody, které odkrývají jejich dovednosti.	1	2	3	4
c) Výsledky hodnocení zaměstnanců jednoznačně ovlivňují jejich odměňování.	1	2	3	4
d) Je vypracován motivační program společnosti a zaměstnanci jsou s ním seznámeni.	1	2	3	4
e) Společnost provádí průzkum spokojenosti zaměstnanců.	1	2	3	4
f) Náklady na výkon personálních činností jsou specifikovány a vyhodnocovány.	1	2	3	4

Pokračujte dotazníkem na další straně.

25. Jaká kritéria zohledňujete zejména při hodnocení zaměstnanců Vaší společnosti?

- *Dosahování cílů,*
- *Odborná způsobilost,*
- *Kvalita práce,*
- *Přínos pro tým,*
- *Péče o zákazníka,*
- *Pracovní vztahy,*
- *Produktivita,*
- *Flexibilita,*
- *Cíle týkající se dovedností/vzdělávání,*
- *Spojení osobních cílů s cíli organizace,*
- *Znalost podniku a podnikání,*
- *Jiné:.....*

Prostor pro Vaše otázky, návrhy, připomínky: (dobrovolné)

.....

.....

.....

.....

Identifikační údaje: (dobrovolné)

Název organizace:

Kontaktní osoba:

Pracovní pozice:

Kontakt:

Děkujeme za Vaše odpovědi.