

# **Projekt na zlepšení systému řízení lidských zdrojů ve vybrané malé firmě**

Bc. Kateřina Ročková

---

Diplomová práce  
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2016/2017

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kateřina Ročková**  
Osobní číslo: **M150138**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt na zlepšení systému řízení lidských zdrojů ve vybrané malé firmě**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Na základě literární rešerše charakterizujte specifika řízení lidských zdrojů v malé firmě.

#### II. Praktická část

- Analyzujte současný stav řízení lidských zdrojů ve vybrané malé firmě.
- Navrhněte projekt zlepšení systému řízení lidských zdrojů ve vybrané malé firmě.
- Projekt podrobte nákladové a rizikové analýze.

### Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. A handbook of human resource management practice. 9th ed. London: Kogan Page, 2003, 979 s. ISBN 0-7494-4105-4.  
KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 4. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. Management. ISBN 978-80-247-3823-9.  
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.  
MATHIS, Robert L., John Harold JACKSON a Sean VALENTINE. Human resource management. 14th ed. Stamford: Cengage Learning, 2014, 657 s. ISBN 978-1-133-95310-4.  
STÝBLO, Jiří. Personální řízení v malých a středních podnicích. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003, 146 s. ISBN 80-7261-097-X.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jana Matošková, Ph.D.  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání diplomové práce: 15. prosince 2016  
Termín odevzdání diplomové práce: 18. dubna 2017

Ve Zlíně dne 15. prosince 2016



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.  
děkan



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
ředitelka ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

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

### Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: KATEŘINA ROČKOVÁ

Ročková  
.....  
podpis diplomanta

## ABSTRAKT

Práce se zabývá řízením lidských zdrojů ve vybrané malé firmě. Na základě literární rešerše je definováno řízení lidských zdrojů v malé firmě, systém odměňování a zaměstnanecké výhody, charakteristické vlastnosti malého podniku. Praktická část práce zahrnuje analýzu současného stavu ve vybraných oblastech řízení lidských zdrojů, vyhodnocení dotazníkového šetření, které je zaměřeno na spokojenost zaměstnanců. Cílem práce je zlepšení systému řízení lidských zdrojů ve vybrané malé firmě. Na základě prostudované literatury, analýzy aktuálního stavu společnosti a dotazníkového šetření je z výsledků navržen odpovídající projekt, který je podroben časové, nákladové i rizikové analýze.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, zaměstnanecké výhody, systém hodnocení zaměstnanců, systém odměňování

## ABSTRACT

The thesis deals with the management of human resources in selected small businesses. Human resources management in small business is defined by literature review, the system of remuneration, employee benefits. characteristics of a small business are described too.

The practical part includes an analysis of the current situation in selected areas of human resource management, evaluation of the questionnaire survey which is focused on employee satisfaction.

The aim is to improve human resource management systems in selected small businesses.

Project is designed on the basis of literature, analysis of the current state of the company questionnaire survey in selected small business. Project includes time, cost and risk analysis.

Keywords: Human Resource Management, Employee Benefits, System of Employee Evaluation, System of Remuneration

Ráda bych poděkovala Ing. Janě Matoškové Ph.D., za vedení, odborné rady a čas, který mi při zpracování této práce věnovala.

Také bych ráda poděkovala vybrané malé firmě, která mi umožnila realizovat výzkum a poskytla interní informace.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>12</b>
1.1 DEFINICE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	12
1.2 CHARAKTERISTIKA PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ.....	12
1.2.1 Personální plánování .....	12
1.2.2 Analýza pracovních míst .....	13
1.2.3 Výběr a přijímání zaměstnanců .....	14
1.2.4 Pracovní hodnocení, odměňování, a motivace zaměstnanců .....	16
1.2.4.1 Pracovní hodnocení.....	16
1.2.4.2 Odměňování.....	16
1.2.4.3 Zaměstnanecké výhody .....	19
1.2.4.4 Motivace zaměstnanců.....	23
1.2.5 Pracovní vztahy .....	23
1.2.6 Péče o zaměstnance .....	23
1.2.7 Vzdělání zaměstnanců .....	24
<b>2 MALÝ PODNIK</b> .....	<b>25</b>
2.1 VÝHODY A NEVÝHODY PRÁCE V MALÉ FIRMĚ.....	26
2.2 VÝZNAM MALÉHO PODNIKU PRO EKONOMIKU .....	27
2.3 PERSONÁLNÍ AUDIT .....	28
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>29</b>
<b>3 ANALÝZA SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>30</b>
3.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI .....	30
3.2 STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	30
<b>4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>33</b>
4.1 OBLASTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	34
4.1.1 Strategie a plánování lidských zdrojů.....	34
4.1.2 Organizační uspořádání firmy ve vztahu k řízení lidských zdrojů .....	35
4.1.3 Výběr a přijímání nových zaměstnanců.....	36
4.1.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců .....	37
4.1.5 Řízení výkonu a pracovní hodnocení zaměstnanců .....	39
4.1.6 Zaměstnanecké vztahy celkem .....	47
4.1.7 Firemní kultura .....	49
<b>5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ</b> .....	<b>50</b>
5.1 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ ZAMĚSTNANCŮ Z VYBRANÉ MALÉ FIRMY .....	51
5.1.1 Charakteristika respondentů .....	51

5.1.2	Spokojenost s dosavadním motivačním systémem, prostředím a vztahy mezi zaměstnanci .....	53
5.1.3	Hodnocení stávajících výhod ve vybrané malé firmě .....	54
5.1.4	Preference zaměstnaneckých výhod .....	58
5.2	PŘEDNOSTI A PROSTOR KE ZLEPŠENÍ V OBLASTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	61
5.3	SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ .....	62
<b>III</b>	<b>PROJEKTOVÁ ČÁST .....</b>	<b>64</b>
<b>6</b>	<b>PROJEKT ZLEPŠENÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>65</b>
6.1	CÍLE PROJEKTU A JEHO PŘÍNOSY .....	65
6.2	KLÍČOVÉ AKTIVITY .....	66
6.2.1	Úvodní dotazníkové šetření .....	66
6.2.2	Vyhodnocení výsledků šetření a stanovení potřeb zaměstnanců .....	67
6.2.3	Výběr dodavatele stravenek .....	69
6.2.4	Nastavení nového volitelného systému .....	72
6.2.5	Informování zaměstnanců o fungování nového systému zaměstnaneckých výhod a zavedení formálního hodnocení pracovního výkonu .....	73
6.2.6	Zavedení formálního hodnocení pracovního výkonu .....	73
6.2.7	Objednání poukázek .....	74
6.2.8	Závěrečné dotazníkové šetření .....	75
6.3	MATICE ODPOVĚDNOSTÍ .....	75
6.4	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU .....	76
6.5	ČASOVÝ HARMONOGRAM .....	78
6.6	RIZIKOVÁ ANALÝZA .....	80
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>83</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>84</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>87</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>88</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>89</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>90</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>91</b>



## ÚVOD

V současné době je škála nabízených zaměstnaneckých výhod široká, a záleží na každé firmě, zda chce nabídnout alespoň některý z firemních benefitů. U středních a malých firem je zavádění nového systému obtížnější, ale i zde má své opodstatnění.

Zaměstnanecké výhody jsou důležitým nástrojem k udržení kvalitních zaměstnanců, zvýšení jejich loajality k firmě i ke spolupracovníkům. Je to dobrý nástroj z hlediska konkurenceschopnosti.

Cílem této diplomové práce je návrh zlepšení systému řízení lidských zdrojů ve vybrané malé firmě.

Teoretická část práce se bude zahrnovat oblast odměňování pracovníků s větším zaměřením na zaměstnanecké výhody. Mimo jiné zde budou charakterizovány personální činnosti. Jelikož je diplomová práce zpracovávána v malém podniku, jsou v teoretické části uvedeny i výhody a nevýhody práce a samotný význam pro ekonomiku.

V praktické části bude zpracována analýza společnosti, představení společnosti, struktura společnosti, a především analýza současného stavu řízení lidských zdrojů. Ke zjištění míry spokojenosti zaměstnanců s poskytovanými benefity bude použito dotazníkového šetření.

Na základě výsledků analýzy ve firmě, dotazníkového šetření a rozhovorů s vedením společnosti budou navrženy možné návrhy pro zlepšení současného systému zaměstnaneckých výhod.

K projektu zlepšení systému řízení lidských zdrojů jsou definovány cíle projektu a jeho přínosy, klíčové aktivity. Součástí projektu je matice odpovědností, nákladová analýza projektu, časový harmonogram a riziková analýza.

## CÍLE A METODY

Cílem diplomové práce je aplikovat teoretické poznatky do praxe. Hlavním cílem je zlepšení systému řízení lidských zdrojů ve vybrané malé firmě. Cíl lze ještě rozdělit na dílčí části, a to na rozšíření nabídky zaměstnaneckých výhod ve vybrané malé firmě a zlepšení informovanosti zaměstnanců o změnách v oblasti řízení lidských zdrojů.

V diplomové práci byly využity následující metody:

Dotazníkové šetření – dotazníkové šetření bylo rozdáno všem zaměstnancům společnosti. Dotazník měl celkem čtyři tematické okruhy. V první části byli charakterizováni respondenti, poté byly otázky zaměřeny na spokojenost s dosavadním motivačním systémem, prostředím a vztahy mezi zaměstnanci, hodnocení stávajících výhod ve vybrané malé firmě a preference zaměstnaneckých výhod.

Rozhovory – metoda rozhovoru byla realizována s vedením společnosti, z důvodu konkretizování nepřesností v průběhu řešení situací ve vybrané malé firmě.

Kvadratická analýza – analýza byla využita u hodnocení stávajících zaměstnaneckých výhod. Kvadratická analýza byla aplikována z důvodu názorného srovnání spokojenosti se zaměstnaneckými výhodami a zároveň byla hodnocena jejich důležitost.

Hodnocení dodavatelů pomocí scoring modelu – scoring model je aplikován při výběru ze dvou dodavatelů stravenek.

Metoda CPM – metoda je využita při řešení časové analýzy a výpočtu kritické cesty

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Diplomová práce se věnuje především tématu zaměstnanecký výhod, ale je k tomu zpracován ú

## 1.1 Definice řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů Dvořáková (2004, s. 107) definuje jako koncepci či přístup k řízení lidí. Dle Armstronga (2003, s. 3) je řízení lidských zdrojů strategický a jednotný přístup k řízení organizace, prostřednictvím lidí, kteří tam pracující, a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení jejích cílů.<sup>1</sup>

Lidský zdroj dle Mateciuce (1968) lze definovat jako osobu (soubor osob), které se vyznačují určitými osobními vlastnostmi, kompetencemi, způsobilostmi, pracovní kapacitou a také motivovaností, které firma zaměstnává nebo má potenciální zaměstnance k dispozici k tomu, aby jejich přispěním mohla dosahovat svých cílů a plnit své vize a poslání. Součástí efektivního řízení lidských zdrojů je také vytváření příznivých zaměstnaneckých a lidských vztahů v organizaci, majících podstatný vliv na organizační výkon.

## 1.2 Charakteristika personálních činností

Následně jsou v textu vysvětleny typické personální činnosti vykonávané v malém podniku, jelikož projekt a celá práce je zpracovávána v malé firmě.

### 1.2.1 Personální plánování

Výchozí a zcela zásadní je správné časové, místní, finanční apod. plánování potřeby pracovníků, které se týká každé firmy bez ohledu na její velikost a většinou i bez ohledu na druh podnikání a její optimalizace. Jedná se o plánování, jaké množství pracovníků podle jejich profesní struktury bude firma potřebovat k vykonávání odpovídajícího objemu práce.

---

<sup>1</sup>Human resource management is a strategic and coherent approach to the management of an organization's most valuable assets the people working there who individually and collectively contribute to the achievement of its objectives.

- Jakou kvalifikační úroveň mají tito lidé splňovat.
- Kolik z nich je v současné době zaměstnáno a na jakých místech.
- Jak se bude řešit nesoulad mezi předvídanou potřebou a skutečností (např. z vnitřních zdrojů přemístěním pracovníků v rámci firmy, nábořem z vnějších zdrojů, uvolňováním v případě nadbytečnosti pracovních míst apod.).
- Které úkoly budou muset být na daných pracovních místech plněny a v jaké kvalitě. Jaké pracovní a osobní způsobilosti (dovednosti, schopnosti a znalosti) budou potřebné k plnění těchto úkolů.
- Jaké změny pravděpodobně nastanou na vnějším trhu práce a jaké důsledky budou mít pro formování pracovní síly (obecně a v podniku) apod. (Stýblo, 2003, s. 33-34)

### **Plánování a optimalizace zaměstnanců**

Malé firmy si nemůžou dovolit plýtvat pracovní silou, či udržovat místa, která nejsou účelná. Jedná se o dosažení takového personálního obsazení, při němž má firma k dispozici přiměřený počet pracovníků s potřebnými pracovními způsobilostmi, motivovaných a odhodlaných k plnění podnikových funkcí v souladu s posláním firmy, jejími úkoly i zamýšleným rozvojem. (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s. 40)

#### **1.2.2 Analýza pracovních míst**

Popis pracovního místa charakterizují klíčové činnosti, účel a vazby určitého pracovního místa, požadované normy výkonu i pracovní podmínky spojené s tímto pracovním místem. (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s. 112)

Součástí popisu pracovního místa bývají obvykle i vztahy kooperace a spolupráce s ostatními pracovišti. Analýza a popis práce jsou užitečné z důvodu naplánování budoucích potřeb v personální oblasti, výběr vhodných uchazečů o volná pracovní místa, vytyčení záměrů a vytvoření plánů pro rozvoj profesní způsobilosti a osobních vlastností zaměstnanců, rozmístění, resp. přemístění zaměstnanců podle požadavku pracovních míst a jejich schopností, určení podmínek a forem odměňování zaměstnanců, hodnocení vlivu změn na charakter pracovních míst a nároky pro jejich úspěšný výkon. (Stýblo, 2003, str. 39)

Podle Bláhy, Mateiciuce a Kaňákové(2005, s. 113) popis pracovního místa obvykle obsahuje:

- **Název pracovního místa**, jeho organizační zařazení, např. název oddělení či útvaru
- **Vztah k ostatním pracovním místům** jak uvnitř organizace, tak i mimo ni.
- **Účel a cíle práce**, které je na tomto pracovním místě důležité plnit.
- **Hlavní úkoly a činnosti**, které jsou podrobně vysvětleny.
- **Dodatečné informace** mohou zahrnovat rozsah pravomocí, pracovní podmínky a pracovní dobu, odměny a zaměstnanecké výhody aj.
- **Datum zpracování** je užitečné z hlediska aktuálnosti.
- **Budoucí změny** jsou v popisu práce uvedeny, pokud má firma v plánu, že na pracovním místě dojde ke změnám.

Koubek (2011, s. 45-46) uvádí, že zdrojem informací potřebných pro analýzu pracovních míst v menších firmách je majitel či nejvyšší vedoucí pracovník, avšak nejčastěji je to pracovník zařazený na pracovním místě. Dalším zdrojem informací může být pracovní pohovor se zaměstnancem, který odchází a nevidí to subjektivně. Vhodným zdrojem bývá nadřízený, pracovník na stejném nebo podobném pracovním místě, ostatní zaměstnanci nebo i podřízený. Tady ale pozor na zkreslování informací a subjektivitu. Odborníci a odborní technici mohou organizaci pomoci zkušenostmi, jak to funguje v jiné firmě a jaké techniky a technologie využívají.

Mezi metody Koubek (2011, s. 46) i Stýblo (2003, str. 40) zařazují pozorování, pohovor osoby analyzující pracovní místo s pracovníkem zařazeným na dané pracovní místo, či dotazníkovou metodu. Stýblo (2003, str. 40) navíc doplňuje, že jsou ještě vhodným zdrojem dat podnikové organizační, právní dokumenty z organizačních a spisových řádů, pracovních náplní, popisů pracovních činností, tarifních zařazení pracovníků pro účely odměňování apod.

### 1.2.3 Výběr a přijímání zaměstnanců

Úkolem výběru uchazečů o zaměstnání je zvolit ty, kteří nejlépe vyhovují záměrům organizace. Je nutné již v průběhu výběru shromáždit co nejvíce vhodných informací

o uchazeči, tyto informace zhodnotit, odhadnout uchazeče a jeho pracovní nasazení. (Bláha, 2005, s. 120)

Mezi výběrové metody, které lze při výběrovém řízení využít patří:

- přijímací a výběrový rozhovor,
- psychologické testy na odhad inteligence, schopností, zájmů, motivace,
- životopis,
- ukázka práce,
- posudky,
- zdravotní prohlídka,
- výpis z trestního rejstříku,
- reference od bývalých spolupracovníků a nadřízeného. (Bláha, 2005, s. 121)

Stýblo (2003, s. 51) uvádí přehled osobních předpokladů, který představují nejdůležitější vlastnosti u většiny pracovních míst. Patří mezi ně schopnost pracovat se značným nasazením a jít za dosažením pracovního cíle, pracovní stabilita, pozitivní pracovní postoje, odpovědnost a loajalita i odpovídající motivace.

Faktory ovlivňující získávání zaměstnanců Koubek (2011, s. 71) rozděluje na ovlivnitelné a neovlivnitelné. Mezi ovlivnitelné faktory patří vše, co se týká nabídky zaměstnání (forma, obsah, informační hodnota, dosah a nasměrování signálu vysílaného firmou), charakteristiky pracovního místa (povaha práce, postavení v organizační struktuře, pracovní podmínky, rozsah povinností a odpovědnosti aj.) a charakteristiky firmy (hospodářské výsledky, pověst firmy, úroveň péče o zaměstnance, mezilidské vztahy a sociální klima ve firmě atd.)

Faktory, které nelze ovlivnit, ovlivňují situaci na trhu práce a podmínky zaměstnání lidí. Jsou to faktory demografické, ekonomické, sociální, technologické, sídelní a politicko-legislativní. Koubek (2011, s. 71-72)

#### 1.2.4 Pracovní hodnocení, odměňování, a motivace zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je systém, který slouží ke zhodnocení a komunikaci se zaměstnanci, zaměřený na to, jak dobře odvádějí svou práci vzhledem k nastaveným standardům. (Bláha a kol. 2013, s.70)

##### 1.2.4.1 Pracovní hodnocení

**Pracovní hodnocení** Bláha (2005, s. 133) představuje jako důležitou personální činnost. Má význam jak pro manažery, tak pro zaměstnance. Poskytuje informace o pracovním výkonu, jeho potenciálu a budoucích potřebách. Je též vhodné pro identifikaci potřebného školení a vzdělávání.

Podle Koubka (2011, s.124) lze rozdělit hodnocení pracovníků na neformální hodnocení a formální hodnocení. Neformální hodnocení je průběžné hodnocení zaměstnance jeho nadřízeným. Záleží tedy na situaci daného okamžiku. Jedná se tedy o každodenní vztah mezi pořízeným a nadřízeným, kontrolu pracovníka, zda plní své úkoly. Většinou nebývá nikde zaznamenáváno. Formální hodnocení má naopak písemnou formou a je zařazeno do osobní složky zaměstnance. Hodnocení je pravidelné, racionální a standardizované. Mezi formální hodnocení patří příležitostné hodnocení a k němu dochází např. při ukončení pracovního poměru, změnách v pracovním výkonu aj.

##### 1.2.4.2 Odměňování

Odměňování patří k jedné z nejdůležitějších personálních činností. Účelem je spravedlivě ocenit skutečný výkon zaměstnanců a efektivně stimulovat zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. (Šikýř, 2016, s. 128)

Vhodně navržený a uplatňovaný **systém odměňování** (založený na peněžních i nepeněžních odměnách) může podpořit utváření a zlepšování angažovanosti zaměstnanců, zato špatně vytvořený a řízený systém může zaměstnance demotivovat. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 248)

##### Struktura odměňování

Kachaňáková (2008, s. 181) rozděluje systém odměňování na následující skupiny:

- pevné složky mzdy,



- pohyblivé složky mzdy,
- zaměstnanecké výhody.

**Pevná složka mzdy** je stanovena prostřednictvím tarifních stupnic, na základě zařazení vykonávané práce ve firmě. Pevná část mzdy je doplněná příslušnými mzdovými příplatky, které se v případě splnění předepsaných podmínek stávají nárokovatelnými a spolu vytváří pevnou složku mzdy. (Kachaňáková, 2008, s. 181)

Koubek (2011, s. 65) mezi základní mzdové formy řadí časovou mzdu nebo plat, úkolovou mzdu, podílovou neboli provizní mzdu, mzdu za očekávané výsledky práce, mzdu za znalosti a dovednosti a nejnověji také mzdu a plat za přínos.

**Pohyblivá složka mzdy** zaměstnance slouží k finančnímu ohodnocení skutečného výkonu zaměstnance a jeho pracovního chování. Společnost může kombinovat jednotlivé formy mzdy tak, aby dosáhly stimulačního účinku v souladu s cíli vlastní mzdové politiky. Při tvorbě mzdových systémů se společnost snaží mezi jednotlivými složkami mzdy dodržovat určitý poměr, který se mění v závislosti na pracovní pozici. Mezi hlavní faktory, které ovlivňují poměr pevné a pohyblivé složky mzdy patří měřitelnost výkonu zaměstnance, míra kontroly nad vlastní prací, úroveň spolupráce a závislost dané pracovní pozice a schopnost získat přesné a včasné výstupy z procesu hodnocení výkonu. (Kachaňáková, 2008, s. 181-182)

Hlavní formy dodatečných peněžních odměn podle Koubka (2011, s. 65) jsou odměny, prémie, osobní ohodnocení, podíly na výsledcích hospodaření podniku, povinné a nepovinné příplatky a provize.

- **odměny** – celková odměna je kombinací peněžních a nepeněžních odměn. Model celkové odměny, který je znázorněn na obrázku níže, se často používá jako východisko pro plánování přístupu založeného na celkové odměně. Do dvou horních kvadrantů jsou zařazeny peněžní odměny a zaměstnanecké výhody (transakční nebo hmotné odměny). Tyto odměny mohou být snadno kopírovány konkurencí. Do spodních dvou kvadrantů patří vzdělávání a rozvoj pracovního prostředí (relační nebo nehmotné odměny). Odměny v těchto kvadrantech už nelze tak lehce kopírovat. (Armstrong, Stephen, 2015, s. 424)

Transakční (hmotné)					
Individuální	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; padding: 5px;"> <p><b>Peněžní odměny</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• základní peněžní odměny</li> <li>• odměny za zásluhy</li> <li>• peněžní bonusy</li> <li>• dlouhodobé pobídky</li> <li>• podíly na zisku</li> <li>• akcie</li> </ul> </td> <td style="width: 50%; padding: 5px;"> <p><b>Zaměstnanecké výhody</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• penze</li> <li>• dovolená</li> <li>• zdravotní péče</li> <li>• jiné výhody</li> <li>• flexibilita</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"> <p><b>Vzdělávání a rozvoj</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• výcvik</li> <li>• vzdělávání na pracovišti</li> <li>• řízení pracovního výkonu</li> <li>• rozvoj kariéry</li> <li>• plánování následnictví</li> </ul> </td> <td style="padding: 5px;"> <p><b>Pracovní prostředí</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kultura organizace</li> <li>• styl vedení</li> <li>• komunikace</li> <li>• zapojení</li> <li>• work-life balance</li> <li>• nepeněžní uznání</li> </ul> </td> </tr> </table>	<p><b>Peněžní odměny</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• základní peněžní odměny</li> <li>• odměny za zásluhy</li> <li>• peněžní bonusy</li> <li>• dlouhodobé pobídky</li> <li>• podíly na zisku</li> <li>• akcie</li> </ul>	<p><b>Zaměstnanecké výhody</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• penze</li> <li>• dovolená</li> <li>• zdravotní péče</li> <li>• jiné výhody</li> <li>• flexibilita</li> </ul>	<p><b>Vzdělávání a rozvoj</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• výcvik</li> <li>• vzdělávání na pracovišti</li> <li>• řízení pracovního výkonu</li> <li>• rozvoj kariéry</li> <li>• plánování následnictví</li> </ul>	<p><b>Pracovní prostředí</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kultura organizace</li> <li>• styl vedení</li> <li>• komunikace</li> <li>• zapojení</li> <li>• work-life balance</li> <li>• nepeněžní uznání</li> </ul>
	<p><b>Peněžní odměny</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• základní peněžní odměny</li> <li>• odměny za zásluhy</li> <li>• peněžní bonusy</li> <li>• dlouhodobé pobídky</li> <li>• podíly na zisku</li> <li>• akcie</li> </ul>	<p><b>Zaměstnanecké výhody</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• penze</li> <li>• dovolená</li> <li>• zdravotní péče</li> <li>• jiné výhody</li> <li>• flexibilita</li> </ul>			
<p><b>Vzdělávání a rozvoj</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• výcvik</li> <li>• vzdělávání na pracovišti</li> <li>• řízení pracovního výkonu</li> <li>• rozvoj kariéry</li> <li>• plánování následnictví</li> </ul>	<p><b>Pracovní prostředí</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kultura organizace</li> <li>• styl vedení</li> <li>• komunikace</li> <li>• zapojení</li> <li>• work-life balance</li> <li>• nepeněžní uznání</li> </ul>				
Relační (nehmotné)					
Společné					

Obrázek 1: Model celkové odměny (Armstrong a Stephen, 2015, s. 424)

- **prémie** se dle Koubka (2011, s. 183) vyskytují ve dvou podobách. Jednorázové a periodicky se opakující. Jednorázová prémie je odměnou za plnění pracovních povinností, pracovní chování, mimořádný výkon apod. Může mít i nepeněžní podobu např. výlet, kulturní akce, pobyt na dovolené apod. Periodicky se opakující prémie mají předem danou sazbu a vztahují se k předem určeném období. Taktéž se vztahují na správně odvedené pracovní povinnosti, úspory, kvalitu práce.
- **osobní ohodnocení**, tzv. osobní příplatek, může mít podobu určitého procenta základní mzdy. Využívá se k ocenění dlouhodobě dosahovaných výsledků, či náročnosti práce. (Koubek 2011, s. 184)
- **podíly na výsledcích hospodaření podniku** mohou mít tři varianty, a to podíl na zisku, podíl na výnosu a podíl na výkonu práce. Nejčastější formou je podíl

na zisku, kdy se mezi zaměstnance rozděluje určité procento zisku. (Koubek, 2007, s. 316)

- **příplatky** ke mzdám či platům (Koubek 2011, s. 184) se dělí na povinné a nepovinné příplatky. Mezi povinné lze zařadit příplatek za práci přesčas, za práci ve svátek či víkend, práci ve ztíženém prostředí, noční směny apod. Mezi nepovinné příplatky jsou zahrnovány příplatky na dopravu do zaměstnání, příplatky na oděv, příplatky na ubytování a ostatní příplatky související s vykonáváním práce v konkrétní firmě.
- ostatní výplaty, např. 13. plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí apod. Patří zde i náborový příspěvek i odstupné. (Koubek, 2007, s. 317)

#### **1.2.4.3 Zaměstnanecké výhody**

Zaměstnancům je nabízena široká škála výhod. Některé z nich jsou zaštitěny zákony a vládními nařízeními, zatímco jiné jsou nabízeny dobrovolně zaměstnavateli jako součást personálních strategií.<sup>2</sup> (Mathis, 2014, s. 453-454)

Dle Šikíře (2016, s. 135) jsou zaměstnanecké výhody dodatečným peněžitým plněním nebo plněním peněžité hodnoty, které zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům v souvislosti se zaměstnáním.

Mezi benefity jsou zařazeny požitky, služby zboží a sociální péči, které poskytuje zaměstnavatel ke mzdě za vykonanou práci a za které by pracovník musel jinak platit. (Kleibl, s. 2001, s. 168)

#### **Členění zaměstnaneckých výhod**

Zaměstnanecké výhody jak Kleibl (2001, s. 169), tak Koubek (2007, s. 320) a jiní autoři člení do následujících skupin:

---

<sup>2</sup> A wide range of benefits are offered by employee. Some are mandated by laws and government regulations, while other are offered voluntarily by employers as a part of their HR strategies.

- Výhody sociální povahy
  - Důchody poskytované organizací
  - Životní pojištění
  - Půjčky a ručení za půjčky
  - Mateřské školy
  - Prodej firemních produktů za výhodnější ceny
- Výhody mající vztah k využívání volného času
  - Sport
  - Kultura
  - Rekreace
- Výhody vztahující se k práci
  - Stravování
  - Nápoje
  - Vzdělávání
  - Doprava
  - Ubytování
- Výhody spojené s postavením v organizaci
  - Služební vůz
  - Mobilní telefon
  - PC technika
  - Bydlení
  - Akcie vlastní firmy
  - Nárok na oděv a jiné náklady reprezentace organizace
  - Podnikový byt
  - Vybavení kanceláře (Kleibl, 2001, s. 169), (Koubek, 2007, s. 320), Šikář, 2006, s. 135)

Nicméně, zaměstnavatelé dobrovolně mohou nabízet širokou škálu dalších výhod, které jim pomohou konkurovat a udržet si zaměstnance. A za další, jelikož jsou pracovní místa pružnější a pestrá, což uznávají zaměstnanci i zaměstnavatelé, tak je nutné, aby si každý mohl zvolit, co mu vyhovuje.<sup>3</sup>(Mathis, 2014, s. 454)

Poskytování zaměstnaneckých je možné sjednat v kolektivní smlouvě pracovní nebo jiné smlouvě, popřípadě stanovit vnitřním předpisem. Systém poskytování zaměstnaneckých výhod může být plošný nebo volitelný. Plošný systém umožňuje všem zaměstnancům využívat všechny zaměstnanecké výhody, které zaměstnavatel poskytuje. Volný systém, označován jako kafetéria systém, umožňuje jednotlivým zaměstnancům využívat poskytované zaměstnanecké výhody podle individuálních preferencí, vlastních potřeb, které souvisí s pohlavím, věkem, rodinným stavem apod. (Šikř, 2006, s. 135)

#### **Volitelné zaměstnanecké výhody**

Mathis (2014, s. 454) definuje kafetéria systém, jako systém, který zaměstnancům umožňuje čerpat z daného rozpočtu a každý se tak může vybrat balíček výhod z určitého „menu“, které zaměstnavatel nabízí, a který je pro něho nejvýznamnější.<sup>4</sup>

Podle Bláhy, Mateiciuce, Kaňákové (2005, s. 175-176) tento systém zohledňuje individuální potřeby zaměstnanců. Výhodou je flexibilita, průhlednost, spravedlnost, individualizace a diferenciacce, participace a zvýšení spoluzodpovědnosti zaměstnanců, informovanost, lepší image firmy a sounáležitost zaměstnanců s firmou jejich loajalita. Naopak mezi nevýhody patří administrativní a nákladová náročnost při zavádění systému a pravidelná aktualizace.

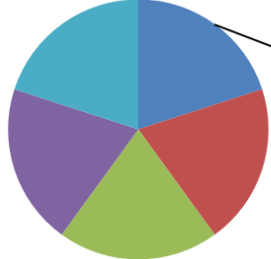
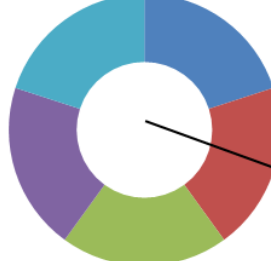
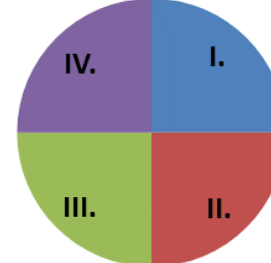
Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005, s. 176) uvádí typy systémů volitelných zaměstnaneckých výhod, které se v praxi nejčastěji objevují.

---

<sup>3</sup>However, employers voluntarily offer a broad variety of other benefits to help them compete for and retain employees. In addition, as jobs become more flexible and varied, both workers and employers recognize that choice among benefits are necessary.

<sup>4</sup>Cefeteria benefit plan – employees are given a budget and purchase the bundle of benefits most important to them from the "menu" of options offered by the employer.

Tabulka 1: Varianty systému volitelných zaměstnaneckých výhod (vlastní zpracování dle Bláhy, Mateiciuce, Kaňákové, 2005, s. 176-177)

<p><b>Systém „bufetu“</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• výčet zaměstnaneckých výhod</li> <li>• možnost čerpat ze svého zaměstnaneckého účtu</li> </ul>	 <p>jednotlivé zaměstnanecké výhody</p>
<p><b>Systém „jádra“</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „jádro“ zaměstnaneckých výhod je pevně stanoveno</li> <li>• v nabídce „volitelný blok“ zbývajících výhod</li> </ul>	 <p>volitelný blok jádro</p>
<p><b>Systém „bloků“ pro kategorie zaměstnanců</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nadefinované kategorie zaměstnanců a k ní přísluší nabídka zaměstnaneckých výhod</li> </ul>	 <p>I. II. III. IV.</p>

Bláha (2005, s. 177) uvádí jako **nejčastěji poskytované výhody tyto:**

- Stravování zaměstnanců
- Důchodové připojištění
- Životní pojištění podnikové půjčky
- Dětská rekreace
- Sportovní aktivity
- Kulturní aktivity
- Bydlení
- Sleva na firemní výrobky

- Podpora v nemoci
- Vzdělání
- Půjčování podnikového vybavení/zařízení
- Dodatečná podniková dovolená
- 13., 14. plat/mzda
- Zaměstnanecké akcie

#### **1.2.4.4 Motivace zaměstnanců**

Vysokého úsilí je dosahováno prostřednictvím dobře motivovaných lidí, kteří jsou připraveni vynaložit dobrovolné úsilí, tzn. dobrovolně udělat více, než se od nich očekává. (Armstrong, 2015, s. 217)

Motivační program Dvořáková (2004, s. 50) popisuje jak dílčí, tak ucelený soubor opatření v oblasti řízení lidských zdrojů, který má za cíl ovlivnit pracovní výkon a jednání a vytvořit (či upevnit) pozitivní postoje zaměstnanců k organizaci.

#### **1.2.5 Pracovní vztahy**

Dle obsahu a rozsahu působnosti Dvořáková (2004, s. 92) dělí vztahy na individuální (vztahy jednotlivce k okolí, spolupracovníkům, zaměstnavateli, odborové organizaci) a kolektivní (vztahy mezi skupinami zaměstnanců, mezi odborovými organizacemi a jejich zaměstnavateli nebo odborovými svazy a sdruženími zaměstnavatelů).

Formální a neformální vztahy mají různý poměr. U všech skupin se objevují obě složky. Mezi spolupracovníky, kolektivy převažuje spíše neformální stránka, naopak u zaměstnance a zaměstnavatele nebo zaměstnavatelem a odbory je stránka spíše formální. (Koubek 2007, s. 326)

#### **1.2.6 Péče o zaměstnance**

Péče o zaměstnance dle Šikýře (2016, s. 146) vyjadřuje starost zaměstnavatele o pracovní podmínky zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Účelná péče je zákonnou povinností i ekonomickou nutností. Příznivé podmínky pozitivně

ovlivňují zdraví, spokojenost, motivaci, schopnosti, výsledky i chování zaměstnanců a jsou předpokladem úspěšného vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.

Šikýř (2016, s. 146) i Koubek (2007, s. 343) se shodují na rozdělení péče o pracovníky do skupin:

- Povinná péče – daná zákony, předpisy a kolektivními smlouvami vyšší, nadpodnikové úrovně (např. pracovní doba, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, odborný rozvoj stravování)
- Smluvní péče – daní kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni organizace
- Dobrovolná péče – vyplývá z personální politiky zaměstnavatele (personální rozvoj, zaměstnanecké výhody a ostatní služby).

Povinná péče o zaměstnance, zahrnuje pracovní podmínky zaměstnanců, odborný rozvoj (zaškolení, zaučení, odborná praxe, zvyšování kvalifikace), stravování (umožnění stravování, poskytnutí času a vytvoření prostoru ke stravování) a zvláštní pracovní podmínky některých zaměstnanců (zaměstnanci se zdravotním postižením, mladiství zaměstnanci mladší 18 let). (Šikýř, 2016, s. 146)

### **1.2.7 Vzdělání zaměstnanců**

Účelem vzdělávání zaměstnanců je systematicky utvářet, prohlubovat a rozšiřovat znalosti, dovednosti a schopnosti zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. (Šikýř, 2016, s. 138)

Odborné vzdělávání a výcvik pracovníků představuje systematické přizpůsobování chování učením, ke kterému dochází v důsledku vzdělávání, instruktáží, rozvoje a plánovaného získávání zkušeností (Armstrong, 2002, s. 491)

Pro malou firmu je samozřejmě cenově příznivější interní vzdělávání na pracovišti, např. interní školení, interní rotace mezi pracovními místy uvnitř útvaru nebo mezi nimi, trénink na pracovišti, prezentace projektu, přednáška, vzájemná výměna zkušeností, přístup k interním zprávám. (Kleibl, 2001, s. 213)



## 2 MALÝ PODNIK

Společnost, ve které je práce zpracovávána patří mezi malé podniky. Proto je zde uvedena i tato kapitola, která popisuje definici malého podniku a jeho členění, popisuje výhody, nevýhody a význam malého podniku pro ekonomiku.

Koubek (2003, s. 13) poukazuje na to, že malý podnik nemusí nutně mít personální útvar ani specializovaného personalistu a personální řízení v něm zajišťuje majitel či nejvyšší vedoucí pracovník, který v případě potřeby deleguje určité pravomoci v této oblasti na další vedoucí pracovníky.

Existuje však více definic založených na počtu zaměstnanců, definicích na hospodářských výsledcích (velikost obratu, prodeje, zisku) i zda je společnost orientována na místní, regionální, celostátní či zahraniční trh. (Koubek, 2003, s. 12)

Srbová (2010, 36) uvádí definice malého středního a velkého podniku podle doporučení Evropské komise, podle statistického úřadu Evropské unie a podle České správy sociálního zabezpečení (viz tabulka 2). Každé dělení má svůj význam a odpovídající administrativní povinnosti.

*Tabulka 2: Členění podniků podle doporučení Evropské komise (vlastní zpracování dle Srbové, 2010, s. 36)*

	Počet zaměstnanců	Roční obrat	Aktiva
Mikropodniky	do 10	do 2 mil. EUR	do 2 mil. EUR
Malé podniky	11-50	od 2 000 001 do 10 mil. EUR	od 2 000 001 do 10 mil. EUR
Střední podniky	51-250	od 10 000 001 do 50 mil. EUR	od 10 000 001 do 43 mil. EUR

Podniky s více než 250 zaměstnanci, ročním obratem vyšším než 50 mil. EUR či aktivy vyšší než 43 mil. EUR, jsou zařazeny mezi podniky velké. Členění je důležité s ohledem na poskytování podpory, o kterou malé či střední firmy žádají. (Srbová, 2010, 36)

### **Členění podniků podle statistického úřadu Evropské unie**

Toto členění rozděluje podniky dle počtu zaměstnanců a to na:

- malé podniky – do 20 zaměstnanců
- střední podniky – do 100 zaměstnanců
- velké podniky – 100 a více zaměstnanců (Srbová, 2010, s. 37)

**Členění podniků podle České správy sociálního zabezpečení** rozděluje podniky do dvou skupin, a to na malé organizace s počtem zaměstnanců do 25 osob a organizace, které mají více než 25 zaměstnanců. (Srbová, 2010, s. 37)

Personální řízení v malých a středních podnicích se oproti velkým podnikům vyznačuje zvláštnostmi, které jsou podmíněny malým počtem zaměstnanců, flexibilní požadavky na pracovní dobu. Mobilitu a víceoborovou kvalifikaci pracovníků a osobní vztahy mezi majitelem, vedoucími zaměstnanci a podřízenými. (Dvořáková, 2004, s. 42)

## **2.1 Výhody a nevýhody práce v malé firmě**

Personální práce v podniku vyžaduje specifický přístup. Mezi výhody práce v malých firmách z pohledu zaměstnance lze zahrnovat:

- osobní přístup mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem,
- flexibilita,
- týmová práce,
- akceptace osobního života.

K nevýhodám se řadí:

- omezená jistota pracovního místa v závislosti na existenci podniku,
- nižší mzdový rozsah,
- omezenost zaměstnaneckých výhod,
- omezený postup v kariéře,
- zanedbání dalšího vzdělávání a rozvoje. (Dvořáková, 2012, s. 472)

Při personálním řízení malá a střední firma dle Kleibla (s. 207, 2001) očekává, že její zaměstnanci splní řadu požadavků. Přeje si zaměstnávat kvalifikovanou a mnohostranně použitelnou pracovní sílu. Zato jí oproti velké firmě nabízí podmínky, které pozitivně působí na spokojenost s prací:

- osobní přístup a atmosféru důvěry mezi zaměstnancem a vedením
- prostředí, kde je větší vstřícnost akceptovat spojení pracovního a osobního života
- prostor pro autonomní a flexibilní nasazení
- práci v malých skupinách, kde jsou příjemnější osobní vztahy aj.

Na druhé straně zaměstnání v malé a střední firmě přináší negativní stránky:

- menší jistotu pracovního místa
- nižší mzdy
- menší rozsah zaměstnaneckých výhod
- pracovní dobu pružně upravenou podle množství zakázek
- minimální investice do vzdělání a rozvoje
- menší vyhlídky na postup. (Kleibl, s. 207, 2001)

## 2.2 Význam malého podniku pro ekonomiku

Mikropodniky, malé a střední podniky jsou motorem evropského hospodářství. Jsou základním zdrojem pracovních příležitostí, vytvářejí podnikatelského ducha a inovace v EU, a jsou tedy rozhodující pro posílení konkurenceschopnosti a zaměstnanosti.

Nová definice malých a středních podniků, která vstoupila v platnost dne 1. ledna 2005, představuje významný krok směrem k lepšímu podnikatelskému prostředí pro malé a střední podniky a zaměřuje se na podporu podnikání, investic a růstu. (Verheugen, 2016, s. 3)

Malé a střední firmy mají řadu výhod, které jim umožňují prosadit se a rozvíjet se v konkurenci s velkými firmami. Využívají jednoduché a přehledné organizační struktury, a tak mohou operovat s krátkými informačními toky a stavět na přímém vedení a kontrole. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 206)

### 2.3 Personální audit

Bláha Mateiciuc a Kaňáková (2005, s. 248) audit řízení lidských zdrojů popisuje jako metodu přezkoumání všech podstatných stránek řízení lidských zdrojů ve firmě. Výsledkem auditu je definováno, jak na tom firma v současné době je. Identifikuje silné a slabé stránky a přednosti.

Cílem personálního auditu dle Šmídy (2007, s. 212) je důkladnější prověření uchazečů na role v procesním řízení. Audit je zaměřen na to, zda auditovaní chápou logiku procesního myšlení a zda se dostatečně osvojili základy procesního myšlení. Pozornost je věnována zjištění, jakou úroveň klíčových schopností, nutných pro práci v týmu, jednotliví uchazeči mají.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

### 3 ANALÝZA SPOLEČNOSTI

Analytická část této práce se zabývá analýzou vybrané malé firmy. Zaměřuje se především na řízení lidských zdrojů a zaměstnanecké výhody. Informace jsou čerpány z interních zdrojů a dokumentů společnosti a jsou získány na základě dotazníkového šetření i osobních rozhovorů se zaměstnanci.

#### 3.1 Představení společnosti

Společnost s ručením omezením vznikla v roce 2002 zápisem do obchodního rejstříku u krajského soudu v Brně. Sídlem společnosti je město Zlín. Statutárním orgánem ve vybrané malé společnosti jsou dva jednatelé. Za společnost jednají oba jednatelé společně. (Interní materiály firmy)

Předmětem činnosti společnosti je pořádání kulturních akcí, zábav a provozování zařízení sloužících zábavě, reklamní činnost a marketing, reklamní činnost v oblasti společenských věd a rozvoje osobnosti, výroba, rozmnožování a nahrávání zvukových a zvukově-obrazových záznamů. Mezi další aktivity, kterým se firma věnuje, je organizace příměstských táborů. (Interní materiály firmy)

Společnost spadá dle klasifikace EU do kategorie **malý podnik**. Hlavními faktory, které určují, zda je podnik malý nebo střední jsou počet zaměstnanců a buď obrát, nebo bilanční suma. Údaje, které jsou potřeba pro určení této kategorie, jsou čerpány z účetní uzávěrky společnosti.

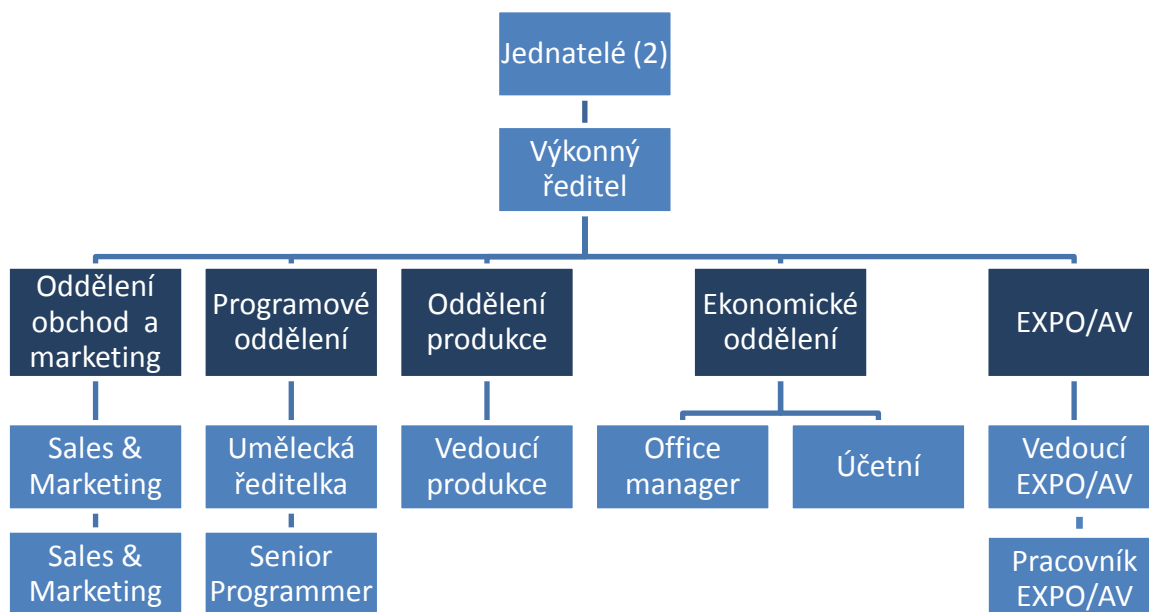
Společnost zaměstnává na hlavní pracovní poměr 12 zaměstnanců a dále zaměstnance, se kterými je uzavřena dohoda o provedení práce a kteří ve firmě pracují také po celý rok. Výsledek hospodaření v roce dosáhl kolem 46,3 miliónu. Dle rozvahy se aktiva i pasiva rovnají částce 29 389 000 Kč čili podle dostupných údajů je vybraná firma zařazena do kategorie malý podnik. (Interní materiály firmy)

#### 3.2 Struktura společnosti

Společnost má obchodní zastoupení ve Zlíně a k 31. 12. 2016 zde bylo zaměstnáno 12 zaměstnanců. Tento počet se za dobu fungování společnosti výrazně nemění. (Interní materiály firmy)

## Organizační struktura

Organizační struktura je zpracována pouze se zaměstnanci, kteří zde pracují po celý rok a mají smlouvu na dobu určitou/neurčitou. Nejsou zde uvedeni externisté, kteří jsou zaměstnání na příkazní smlouvy, dohodu o provedení práce či na dohodu o provedení činnosti



Obrázek 2: Organizační struktura k 31. 12. 2016, vlastní zpracování dle interních dat, 2017

Společnost je řízena dvěma jednateli. Pravou rukou obou jednatelů je office manažerka společnosti, která má na starost administrativu spojenou s vedením společnosti apod. Firma nemá při takovém malém počtu zaměstnanců vlastní personální oddělení. Personální práce zajišťuje jednatelka, či částečně výkonná ředitelka a vedoucí jednotlivých oddělení. Některé personální činnosti obstarávají externí firmy, např. příprava smluv (dohoda o provedení práce/ dohoda o provedení činnosti) pro zaměstnance prostřednictvím personálních agentur. (Interní materiály firmy)

Přímými podřízenými výkonného ředitele jsou vedoucí jednotlivých oddělení, a to oddělení obchodu a marketingu, programové oddělení, oddělení produkce, ekonomické oddělení a EXPO/AV. (Interní materiály firmy)

Ekonomické oddělení zajišťuje jednatelka organizace a do tohoto útvaru je zařazena office manažerka a účetní společnosti. Ekonomické oddělení se stará o veškerou ekonomickou a finanční agendu. Zajišťuje zpracování přijatých i vydaných účetních dokladů, vedení a celkový chod pokladny, účtování služebních cest, a též kontroluje a eviduje pořízený majetek. (Interní materiály firmy)

Marketingové oddělení má na starost především komunikace s partnery, získávání sponzorů, tvorbu marketingové koncepce. Marketingovou výrobu má též na starosti marketingové oddělení ve spolupráci se všemi odděleními. PR ve společnosti během roku zastupuje pouze jedna osoba, která je však při organizovaném projektu posílána o další kolegy. Zajišťuje komunikaci s médii, plánuje a realizuje marketingovou komunikaci. (Interní materiály firmy)

Programové oddělení zajišťuje celkovou filmovou část projektu a koordinuje projekty konané v rámci festivalu. Má na starost celý proces zajištění produkce filmů zejména získání náhledových snímků, výběr filmů, sestavení promítacího plánu, obstarání promítacích práv a klíčů, zajištění přepravy filmů tlumočení a též zve delegace k filmům aj. (Interní materiály firmy)

Organizační a technické práce má v kompetenci produkční oddělení. Jejich hlavní náplní je produkčně zajistit veškeré akce nejen během konání festivalu, ale i ostatní akce během celého roku. Mezi hlavní činnosti patří zajištění technické vybavení, bezpečnostní opatření, zajištění různých povolení, a mnoho dalšího. (Interní materiály firmy)

Dalším pododdělením, bez kterého by se festival neobešel, a jehož fungování je nejpotřebnější od února do června, je guest service. Jeho náplní práce je veškerá péče o hosty, kteří na festival přijíždí. Například se jedná o zajištění dopravy, ubytování, akreditace, distribuce vstupenek aj. (Interní materiály firmy)

V období hlavního organizovaného projektu jsou na přelomu května a června zaměstnání ještě další externí pracovníci.



#### 4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Ve vybrané malé společnosti není personální oddělení, tudíž se o personalistiku stará jednatelka společnosti ve spolupráci s účetní společností. Část personální práce je odváděna výkonným ředitelem i vedoucími pracovníky.

Pro shromáždění informací současného stavu řízení lidských zdrojů ve vybrané malé firmě byl podkladem dotazník (viz P I), který Bláha (2005, s. 248-259) uvádí jako nástroj pro personální audit v malých a středních firmách. V prvním kroku jsou shromážděny potřebné informace vyplněním dotazníku. Ve zkoumané společnosti je pro tuto formu dotazování vhodná právě jednatelka společnosti, která má na starosti personalistiku.

Výsledky tohoto dotazníku by měly zodpovědět na otázku „jak si vybraná malá firma vede“ v oblasti řízení lidských zdrojů. Tato oblast totiž patří mezi její slabé stránky, ale má také pár předností. Hlavní je si stanovit, co by měla firma dělat, aby své zdroje posoudila a dále rozvinula.

Jednatelka společnosti byla obeznámena se zkoumanými oblastmi, jichž bylo celkem 8. Po zodpovězení a vyhodnocení všech otázek byly odpovědi zaznamenány do vyhodnocovací tabulky (viz tabulka č. 3)

*Tabulka 3: Vyhodnocovací tabulka (Bláha, Mateicius, Koňáková, 2005, s. 258)*

Oblasti	Hodnoty			
	max. bodů	nízká	střední	vysoká
1) Strategie a plánování lidských zdrojů	17	do 9	10-13	14-17
2) Organizační uspořádání firmy ve vztahu k ŘLZ	16	do 8	9-12	13-16
3) Výběr a přijímání nových zaměstnanců	14	do 7	8-10	11-14
4) Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	17	do 9	10-13	14-17
5) Řízení výkonu a pracovní hodnocení zaměstnanců	22	do 11	12-16	17-22
6) Odměňování zaměstnanců celkem	27	do 14	15-20	21-27
7) Zaměstnanecké vztahy celkem	39	do 19	20-29	30-39
8) Firemní kultura	15	do 8	9-11	12-15

Řízení lidských zdrojů ve firmě má tři úrovně s následujícími počty bodů:

- Vysoká úroveň: 127-168 bodů
- Střední úroveň: 85-126 bodů

- Nízká úroveň: do 84 bodů (Bláha, Mateicius, Koňáková, 2005, s. 258)

Společnost dosáhla počtu 92 bodů a dle vyhodnocovací tabulky **má střední úroveň** řízení lidských zdrojů. V následující tabulce jsou uvedené počty bodů zařazeny do sloupců odpovídajících hodnot, kde je vidět že hodnoty ve firmě jsou z poloviny nízké a střední. Níže jsou zkoumané oblasti popsány podrobněji.

*Tabulka 4: Vyhodnocení dotazníku respondenta ve vybrané malé společnosti (vlastní zpracování dle Bláhy, Mateiciuse, Koňákové, 2005, str. 259)*

Zkoumané oblasti	Hodnoty			
	max. bodů	nízká	střední	vysoká
1) Strategie a plánování lidských zdrojů	7	7		
2) Organizační uspořádání firmy ve vztahu k ŘLZ	11		11	
3) Výběr a přijímání nových zaměstnanců	5	5		
4) Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	7	7		
5) Řízení výkonu a pracovní hodnocení zaměstnanců	12		12	
6) Odměňování zaměstnanců celkem	17		17	
7) Zaměstnanecké vztahy celkem	25		26	
8) Firemní kultura	8	8		
<b>Celkem bodů</b>	<b>92</b>			

## 4.1 Oblasti řízení lidských zdrojů

Pro analýzu řízení lidských zdrojů jsou využity určité oblasti, kterých se řízení lidských zdrojů týká. Zkoumané oblasti jsou popsány v následujících kapitolách.

### 4.1.1 Strategie a plánování lidských zdrojů

Firma má vypracovanou podnikatelskou strategii, a to s výhledem na jeden rok. Hlavním cílem podnikatelské strategie je posílení pozice na daném trhu. Prioritně se zabývá každoročně konaným projektem.

Je také kladen důraz na získání nových projektů a zakázek a dostat se více do povědomí zákazníků a firem ve zlínském kraji. Vize, mise a hodnoty společnost v současné době nejsou definovány. Budoucí plány se odvíjí od strategie, kterou společnost aktuálně využívá v krátkodobém období jednoho roku. V některých oblastech se plánuje

ve střednědobém období 2-3 roky s cílem nastavit dlouhodobý plán. (Interní materiály firmy)

Avšak není zveřejněno posláním řízení lidských zdrojů, a proč je potřebné se zabývat lidmi ve firmě. Cíle, jež vychází z podnikatelské strategie, nejsou přesně definovány, ale podobají se cílům projektu, který firma organizuje. Dokonce ani všichni manažeři je neznají.

Jelikož vybraná společnost patří mezi malé firmy, nemá vytvořené samostatně personální oddělení. V organizační struktuře je oblast řízení lidských zdrojů zaznačena u jednatele společnosti. Firma nemá prozatím plány pro zabezpečení budoucích potřeb lidských zdrojů, ale chce se této oblasti věnovat.

V současnosti společnost zaměstnává 4,5 % klíčových zaměstnanců (jádro pracujících na hlavních produkčních činnostech firmy), dalších 4,5 % obslužných zaměstnanců (podpůrné a vedlejší činnosti) a ostatní flexibilní zaměstnanci (sezónní, brigádníci) tvoří zbylých 91 %. Celková úroveň řízení lidských zdrojů z pohledu respondenta ve firmě je spíše špatná. (Interní materiály firmy)

#### **4.1.2 Organizační uspořádání firmy ve vztahu k řízení lidských zdrojů**

Ve společnosti je určena osoba, jednatelka společnosti, která zodpovídá za úroveň řízení lidských zdrojů. Má vymezeny personální činnosti, za které zodpovídá a její prestiž je stejná jako prestiž jiných top manažerů. V personálních činnostech spolupracuje s účetní společnosti.

Účetní se má na starosti komunikaci s institucemi, které souvisí se zaměstnanci (např. finanční úřad, okresní správa sociálního zabezpečení). Dále zúčtovává každý měsíc platy, popřípadě jiné podoby odměn, pomocí mzdového a personálního systému Kvasar. Pro další činnosti společnosti je využíván i systém Compex. (Interní materiály firmy)

Jednatelka společnosti má z hlediska řízení lidských zdrojů na starosti zjišťování aktuálních norem a předpisů v oblasti pracovně právních vztahů, zpracování a správnost pracovních smluv, schvaluje pracovní náplně pracovníků a vede personální agendu.

Každý zaměstnanec má ve firmě svou osobní složku, ve které se nachází:

- Smlouva

- Mzdový výměr
- Popis pracovního místa
- Výsledky vstupní a preventivních prohlídek
- Docházka

Ve firmě jsou zavedeny popisy pracovních míst a každý ze zaměstnanců má svou kopii. V popisu pracovního místa je zahrnut výčet podstatných činností a úkolů daného zaměstnance, jeho celkovou pracovní náplň a odpovědnost na dané pracovní pozici. Neslouží jen k řízení lidských zdrojů ve firmě, ale naopak jsou využívány pro odměňování zaměstnanců ve firmě.

Popisy pracovních míst nejsou aktualizovány periodicky. Aktualizují se pokaždé se změnou náplně práce nebo podmínek zaměstnance případně změnou pracovní pozice. Jednou ročně jsou prováděny revize, aby byly činnosti uvedené v popisu práce zkontrolovány a zda všechny odpovídají náplni současné práce.

Docházku zaměstnanec odevzdává k poslednímu dni měsíce opatřenou svým podpisem a podpisem vedoucího pracovníka. K docházce je nutné doložit všechny cestovní výkazy za absolvované pracovní cesty, formuláře s dovolenou či náhradním volnem, pokud byly v uplynulém měsíci čerpány apod. Celková úroveň vedení personální agendy ve firmě je spíše na vyšší úrovni.

#### **4.1.3 Výběr a přijímání nových zaměstnanců**

Ve společnosti je určena osoba, která dohlíží na výběr nových zaměstnanců (není však zcela proškolená). Za poslední 3 roky bylo nově na hlavní pracovní poměr zaměstnáno 7 osob (z nich dva už ve společnosti nepracují). Vedoucí nejsou proškoleni ohledně toho, jak vést přijímací rozhovor a ani není zaveden ustálený postup po přijímání nových zaměstnanců a celková úroveň přijímání nových zaměstnanců je z tohoto důvodu ve firmě je spíše nízká.

Standardně je vypsáno výběrové řízení, ale primárně vedení společnosti hledá mezi zaměstnanci a externisty, kteří pro společnost na projektu už pracovali. Taktéž firma věnuje pozornost referencím a doporučení i mimo pracovní zkušenosti. Při obsazování vyšších pracovních míst jsou většinou upřednostňováni stávající zaměstnanci. Ve firmě

však není nastavena jasná strategie pro upřednostňování vnitřních lidských zdrojů před vnějšími, a tudíž ani nebyla tato strategie sdělena všem zaměstnancům.

Při přijímání nových pracovníků jsou realizovány vstupní pohovory. Ve firmě tuto činnost vykonává převážně jeden z jednatelů a vedoucí příslušného oddělení, do kterého bude tázaný uchazeč zařazen.

Osobní pohovor je nejvhodnější formou ke zjišťování potřeb vzdělávání zaměstnanců s ohledem na předpokládaný rozvoj firmy. Rozhovor je v některých případech doplněn o krátký dotazník.

Pro nové zaměstnance není zaveden adaptační program. Během prvních měsíců na nové zaměstnance dohlíží jejich nadřízený. Jelikož se jedná o malou firmu, tak se noví pracovníci dokážou rychle začlenit a zapracovat.

#### **4.1.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

Ve firmě není nastavena politika vzdělávání a rozvoje. A není ani určena osoba, jež je zodpovědná za rozvoj zaměstnanců. V organizaci je však podporován profesionální rozvoj zaměstnanců prostřednictvím školení uvnitř firmy a společnost se chce zaměřit i na školení mimo firmu. A sice je to v začátcích a mimořádné školení je prozatím určeno pouze pro určité skupiny vybraných zaměstnanců, ale do budoucna společnost chce a má v plánu podpořit profesionální rozvoj zaměstnanců. Plánem je rozšíření informačních technologií a jazyků.

#### **Školení zaměstnanců**

Podle zákoníku práce zaměstnavatel zodpovídá za své zaměstnance. V okamžiku, kdy by došlo k nějakému pracovnímu úrazu, tak je odpovědný za vzniklou škodu právě zaměstnavatel. Školení zaměstnanců je proto velmi podstatné. Zaměstnavatel následující školení zařizuje nejen pro stálé zaměstnance, ale i pro osoby pracující na příkazní smlouvu, DPP, DPČ, či brigádníky, dobrovolníky apod.

Společnost zařizuje tyto typy školení:

- školením bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- školení řidičů,
- školení vedoucích pracovníků,

- mimořádné školení.

**Školením bezpečnosti a ochraně zdraví při práci (BOZP)** je určeno pro všechny zaměstnance, a to bez rozdílu funkce zaměstnance. Obsahem jsou například povinnosti zaměstnance, rizika na pracovišti, hlášení pracovních úrazů apod. Je nutné toto školení absolvovat vždy při nástupu nového zaměstnance do zaměstnání a školení se opakuje v intervalu každé dva roky. Realizuje se v pracovní době a je pro všechny zaměstnance je povinné. V případě, že se zaměstnanec nemůže zúčastnit, je určen náhradní termín, ve kterém je školení uskutečněno. Součástí školení je i školení požární ochrany. Obsahem je seznámení se s nebezpečím vzniku požáru v místě, kde se pracovník vyskytuje, dále je obeznámení se s evakuačním plánem, základními povinnostmi, jak se v situaci vzniku požáru zachovat a jak se při požáru chránit. Dalším bodem je školení první pomoci s nastínění možných modelových situací poskytnutí první pomoci, které se na pracovišti mohou naskytnout.

**Školení řidičů** podstupují zaměstnanci v případě, že při své práci řídí firemní vozidlo. Zaměstnanec musí mít platný řidičský průkaz. Zaměstnanec je seznámen s možnými riziky během jízdy, jak se zachovat při dopravní nehodě, a též je obeznámen s vedením knihy jízd, kde zaměstnanec zapisuje počet najetých kilometrů při služebních jízdách. I toto školení je ve firmě absolvováno při nástupu do zaměstnání, a co dva roky opakuje.

**Školení vedoucích pracovníků** je určeno managementu firmy a jedná se především o seznámení se s určitými směrnicemi. Vedoucí pak jsou schopni tyto informace předat dál

**Mimořádné školení** se vztahuje jen na vybrané zaměstnance pro danou oblast, např. vedení a produkce se účastní školení a meetingů ohledně nadcházejících ročníků festivalu.

Školení o bezpečnosti obsahující i požární školení, školení o první pomoci a školení řidičů probíhá vždy při nástupu do zaměstnání a pak se opakuje jednou za dva roky. Každý, kdo absolvuje školení, potvrdí svou účast a souhlas, že byl proškolen, svým podpisem. Žádný ověřovací test absolvován není. Zaměstnanec na školeních (kurzech), jež nejsou ze zákona povinné, stráví v průměru více než 12 hodin ročně.

Ve vyčíslení nákladů na jednoho zaměstnance se musí zohlednit, o jaký typ školení se jedná. Mezi nejčastěji využívané náklady lze zahrnout cena kurzu, náklady obětované příležitosti zaměstnance, mzda zaměstnance za školení, doprava, strava či případně ubytování zaměstnance.

Například mimořádné školení se realizuje ve vlastním školicím středisku společnosti, kde se náklady na jednoho zaměstnance pohybují přibližně cca 500 Kč na jeden den. Firma též musí počítat i s ostatními výdaji (občerstvení, kancelářský materiál, doprava, aj.) a ty se pohybují cca 200-300 Kč. Individuálně podle typu školení je potřeba zajistit pronájem informační techniky (např. projektor a plátno, cca 500 Kč/den). (Interní materiály společnosti)

Ve firmě není zaveden ustálený postup výběru zaměstnanců pro vzdělávání. Pokud by měl být realizováno školení či například výše zmíněný kurz cizího jazyka či informačních technologií, tak by to bylo určeno pro všechny zaměstnance.

Firma prozatím nemá zpracován program pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Pokud dojde k zpracování tohoto programu, bylo by vhodné výsledky vzdělávacích programů průběžně vyhodnocovat, evidovat zaměstnance, kteří se účastní vzdělávacích programů a vyhodnocovat investice, které firma do vzdělávání zaměstnanců vloží. Celková úroveň vzdělávání zaměstnanců ve firmě je spíše nízká.

#### **4.1.5 Řízení výkonu a pracovní hodnocení zaměstnanců**

Ve firmě není zaveden formální systém hodnocení pracovníků. Probíhá jen na neformální úrovni. Hodnocení je vždy uskutečněno před ukončením zkušební lhůty, kdy se očekává nástup do zaměstnání. Poté se již pravidelně hodnocení neopakuje. Zaměstnanci ani nejsou informováni o účelu a využití pracovního hodnocení.

Systém pracovního hodnocení je v současné době zdokonalován a rozvíjen. Výsledky z pracovního hodnocení společnost využívá při odměňování zaměstnanců, při povyšování zaměstnanců do vyšších pracovních pozic i při přemísťování zaměstnanců na jiné pracovní pozice, pro zvyšování výkonnosti firmy, pro zlepšování a řešení zaměstnaneckých vztahů. Výsledky hodnocení naopak nejsou využity pro další vzdělávání zaměstnanců a zvyšování kvality a vedení lidí.

Celková úroveň hodnocení zaměstnanců ve firmě je spíše nižší a provádí se spíše neformálním způsobem. Je to způsobeno tím, že prozatím je systém rozvíjen a plánuje se podporovat rozvoj i nadále. Zaměstnanci jsou oceněni pochvalou a hodnotí se spíše jen finančním hodnocením a další benefity zavedeny nejsou.

### **Odměňování zaměstnanců**

V roce 2014 proběhla systém benefitů je stále rozvíjen. Změny nastaly v souvislosti se změnou majitele společnosti, která je polovičním vlastníkem velké firmy, kde systém benefitů je a dobře funguje. Firma se tak snaží postupně aplikovat systém benefitů a není to rozhodně finální řešení. Společnost má k dispozici základní firemní majetek pro zaměstnance plus finanční ohodnocení, ale není zatím řešeno nic jiného. Dle informací zaměstnanci dříve dostávali prémie minimálně a například ani služební auto taky nebylo pro každého. Po příchodu nového majitele se upravovaly mzdy a to tak, že výše mzdy se zvedla.

Účelem odměňování zaměstnanců je získat a udržet kvalitní zaměstnance, podporovat je ke zvýšení výkonu či produktivity a dbát na spravedlnost v odměňování. Odměňování zaměstnanců ve firmě probíhá formou:

- mezd,
- zaměstnaneckých výhod.

### **Mzda**

Firma má zavedenou mzdovou politiku, která ale nevychází z podnikatelské strategie firmy. Nárok na pevnou složku má zaměstnanec právo vždy a flexibilní sazba je vázána na další doplňkové činnosti práce zaměstnance a dostane ji v případě, že dané úkoly jsou splněny.

Způsob odměňování zaměstnanců ve firmě je transparentní, protože každý ze zaměstnanců ví, na co jsou obě složky, jak fixní, tak flexibilní, vázány. Taktéž ví, jaký má nárok na prémie s tím, že prémie podléhají hodnocení nadřizeného pracovníka. Tato politika je zveřejněná skrz mzdový výměr a každý zaměstnanec je s ním seznámen při nástupu do zaměstnání. Svůj souhlas s těmito podmínkami stvrzuje podpisem.

Formální plán na zvýšení mezd neexistuje. Vše podléhá množství odvedené práce a celkovému aktuálnímu množství objednávek a projektů, které firma má. Pokud jsou mimořádné zakázky, mohou být vyplaceny i mimořádné prémie nad rámec běžného ohodnocení. Růst mezd ve firmě je závislý na produktivitě práce.

U zaměstnanců je při odměňování zohledňován individuální pracovní výkon i počet odpracovaných let. Podíl zaměstnanců podle odpracovaných let tvoří 30 % zaměstnanců



a dle počtu odpracovaných let i výkonu tvoří 70 % zaměstnanců z celkového počtu. Celková úroveň odměňování v podniku je na střední úrovni.

Se zaměstnanci je ve firmě uzavřena písemná pracovní smlouva a jsou za vykonanou práci odměněni mzdou. V pracovní smlouvě je definován druh práce, který má zaměstnanec provádět, místo, kde práce vykonávána, a den nástupu do práce. Společně se smlouvou zaměstnanci obdrží mzdový výměr, který stanovuje způsob odměňování a výši mzdy i termín výplaty mzdy. Ke smlouvě je také přikládán popis pracovního místa.

Mzdu společnost dělí na fixní a pohyblivou část, v poměru 70 % tvoří fixní část a 30 % tvoří část pohyblivá. Fixní část, časová forma mzdy, je stanovena v podobě určené částky za měsíc. Mzda každého pracovníka se liší dle vykonávané pozice pracovníka a má ji ve svém platovém výměru uvedenu. (Interní údaje)

Pohyblivou složkou mzdy, které zaměstnance motivují k dobře odvedené práci, jsou

- prémie,
- náhradní volno.

Prémie společnost vyplácí dvakrát ročně, a to po dosažení cílů a úspěšně provedeném projektu a druhé vyplácí v období před Vánoci. Zda budou prémie vyplaceny, záleží na úspěšném hospodaření společnosti. Může být až do výše jednonásobku platu (je zde započítaná jak fixní, tak variabilní složka mzdy).

Zaměstnancům je umožněno poskytnutí náhradního volna za odpracovaný přesčas místo příplatku. V době, kdy tedy zaměstnanec čerpá náhradní volno, mu nenáleží mzda. Mzda je vyplácena vždy k desátému dni měsíce. Zaměstnanec musí čerpání náhradního volna nahlásit dopředu.

### **Vybrané základní personální ukazatele**

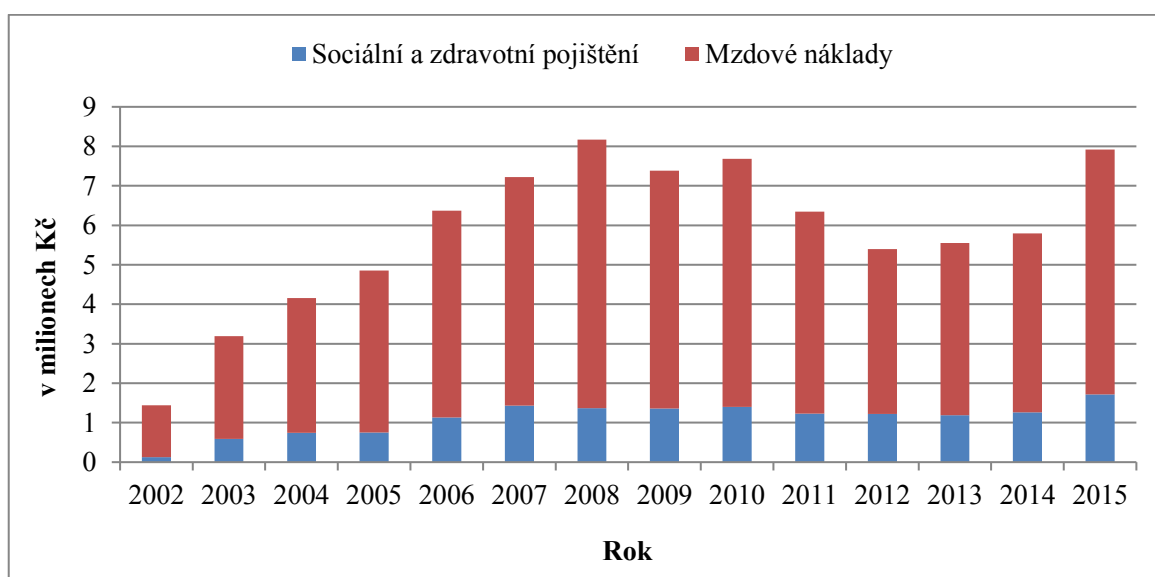
Pro tuto kapitolu jsou čerpány data za rok 2016. v některých případech je uvedeno srovnání s předchozími lety anebo jsou vybrané údaje porovnávány s daty ze statistického úřadu.

### **Mzdové náklady**

V osobních nákladech jsou zahrnuty veškeré náklady na dohody DPP, honoráře za služby živnostníkům, odměny, platové ohodnocení, odbory, nemocenskou apod. Jsou zde náklady za všechny osoby, se kterými se uzavřel zaměstnanecký poměr. Do osobních nákladů jsou

započítány náklady na zdravotní a sociální pojištění zaplacené zaměstnavatelem. (Interní data)

Mzdové náklady měly od zavedení společnosti stoupající tendenci do roku 2008, kdy měly nejvyšší hodnotu. Po roce 2010 začaly klesat. Z grafu č. 1 lze vyvodit, že mezi rokem 2012 a 2014 byl mírný nárůst. V červnu téhož roku byla se změnou majitele i nastavena jiná mzdová politika a došlo ke změnám téměř ve všech oblastech řízení lidských zdrojů. Výrazný nárůst se projevil již v roce 2015. Celková částka mzdových nákladů je ovlivněna částečně i tím, že v roce 2015 došlo i ke zvýšení zaměstnaných osob na DPP v období pořádaného projektu. V roce 2016 došlo k mírnému poklesu z důvodu že v roce 2015 bylo vyplaceno odstupné zaměstnancům, s kterými byl ukončen pracovní poměr. (Interní materiály společnosti)



Graf 1: Vývoj osobních nákladů v letech 2002-2015 (vlastní zpracování dle interních dat společnosti, 2017)

V tabulce č. 5 jsou uvedeny osobní náklady, mzdové náklady a je zde vypočítán podíl mezi nimi v letech 2002-2015. Je patrné, že tento podíl je poměrně vysoký a v roce 2012 měl nejnižší procento. I když se v roce 2015 zvýšily osobní náklady oproti roku 2014 o částku přes dva miliony, stále se poměr osobních a mzdových nákladů pohybuje kolem 78,28 %. Je důležité upozornit, že v osobních nákladech nejsou zahrnuty honoráře externistů, ale jen zaměstnanci a DPP, externisté jsou vedeni pod jinou položkou výsledovky. (Interní data)

Tabulka 5: Mzdové a osobní náklady v letech 2002-2015 v tis. Kč (vlastní zpracování dle interních dat společnosti 2017)

Rok	Osobní náklady	Mzdové náklady	Podíl (v %)
2002	1 443	1 316	91,17
2003	3 188	2 595	81,41
2004	4 159	3 417	82,16
2005	4 854	4 100	84,46
2006	6 367	5 239	82,27
2007	7 217	5 785	80,16
2008	8 168	6 798	83,22
2009	7 382	6 023	81,60
2010	7 679	6 281	81,79
2011	6 345	5 115	80,62
2012	5 397	4 174	77,34
2013	5 550	4 365	78,65
2014	5 798	4 539	78,29
2015	7 920	6 200	78,28

**Průměrná mzda** ve vybrané malé firmě v roce 2016 byla 28 902,- Kč. V roce 2017 došlo ke zvýšení 30 600,- Kč. K nárůstu došlo v součinnosti se změnou pracovního poměru z doby určité na dobu neurčitou. Do průměrné mzdy nejsou zahrnuty mzdy statutárních orgánů. Dle statistického úřadu se na území ČR průměrná hrubá mzda za 4. čtvrtletí 2016 rovnala částce 29 320 Kč čili ve firmě za rok 2016 byl jen nepatrný rozdíl cca o 400 Kč menší. (Český statistický úřad, 2017)

Zaměstnancům ze zákona náleží ke mzdě příplatky, které mají vynahrazovat určitý odpracovaný podíl v práci. Jedná se o přesčasy, práci v noci, ve svátek, nebo o víkendy. Ve společnosti je možno využít náhradního volna místo příplatků. O tom že bude zaměstnanec čerpat náhradní volno, musí včas nahlásit jako to je zavedeno i u dovolené

#### **Průměrná mzda pracovníka na DPP**

Celková částka mzdových nákladů určených pro tuto skupinu zaměstnanců se rovnala v roce 2016 necelému milionu korun. Celkový počet osob zaměstnaných na dohodu o provedení práce byl 132 osob. Z výchozích dat je vypočítána průměrná mzda pracovníka na DPP, a ta se rovná 7 630,- Kč. Je to tedy roční průměr na osobu. Počítat průměrnou

mzdu na odpracované hodiny u osob na dohodu o provedení práce se firmě nevyplácí.  
(Interní data)

### Personálními náklady

Personální náklady jsou zjištěny podílem součtu celkových mzdových nákladu a obratem za rok 2016 následovně:

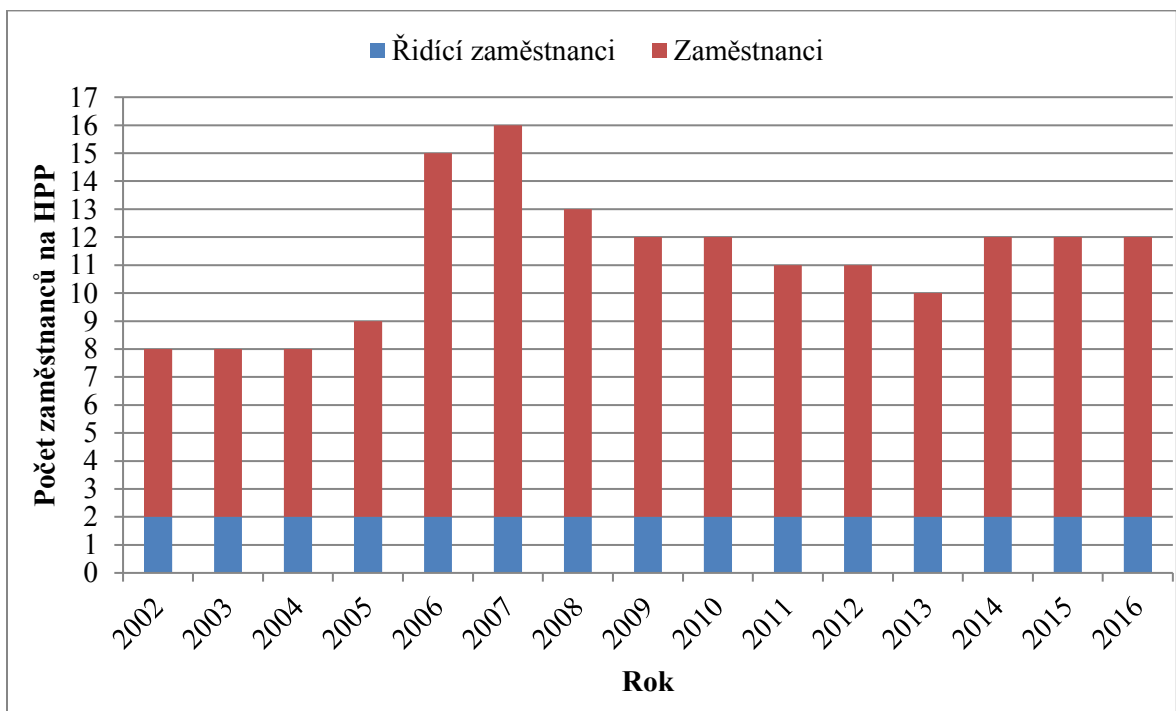
$$\frac{7,071 \text{ mil}}{52,008 \text{ mil}} * 100 = 13,60 \%$$

Mzdová náklady tedy tvoří 13,60 % z celkového obrátu. V roce 2015 byl podíl personálních nákladů 17,79 % a v roce 2014 byl 14,23 %.

$$2015: \frac{7,920 \text{ mil}}{44,508 \text{ mil}} * 100 = 17,79 \%$$

$$2014: \frac{5,798 \text{ mil}}{40,752 \text{ mil}} * 100 = 14,23 \%$$

Ve společnosti je sledována fluktuace a na které pracovní pozici je největší. Pro srovnání je dále uvedeno srovnání roku 2015 a 2016. K měření fluktuace bylo využito ukazatele míry odchodů. Níže je uvedena tabulka s počty zaměstnanců za dobu existence vybrané malé firmy. Jsou tam zahrnuti zaměstnanci zaměstnaní pouze na hlavní pracovní poměr.



Graf 2: Vývoj počtu zaměstnanců na HPP v letech 2002-2015 (vlastní zpracování dle interních dat společnosti, 2017)

Počet zaměstnanců se stále drží ve stejné rovině. Jelikož je to firma s malým počtem zaměstnanců tak lze vyvodit, že na každou pracovní pozici se ihned hledá náhrada.

Za rok 2015 lze míru odchodů vypočítat následovně. Během ledna a února byl celkový počet zaměstnanců 12, v březnu 13. Během dubna až června 12 zaměstnanců, od července do října též 12 pracovníků a v posledních dvou měsících zkoumaného roku zde pracovalo 13 osob. Celkový počet vstupujících pracovníků byl za celý rok 4 a vystupujících rovněž 4.

Průměrný počet zaměstnanců za rok 2015 je dle výpočtu:

$$\frac{1 * 12 + 13 + 7 * 12 + 2 * 13}{12} = 14,25 \doteq 14$$

Dle Armstronga (2007 s. 315) míru odchodů vypočítáme poměrem vystupujících zaměstnanců a průměrného počtu zaměstnanců za rok.

$$\frac{4}{14} * 100 = 28,57 \%$$

Míra odchodů v roce 2015 byla vyšší. Mezi důvody, které byly příčinou odchodu lze jmenovat ve dvou případech odchod do nového zaměstnání či nespokojenost se mzdovým ohodnocením. Na hodnotu míry odchodů má vliv i fakt, že se jedná o malou firmu, kde je malý počet zaměstnanců.

V roce 2016 je průměrný počet zaměstnanců roven číslu 12. Během měsíce července nastala změna pouze na pozici výkonného ředitele čili celkový počet vstupujících pracovníků byl za celý rok 1 a vystupujících rovněž 1.

$$\frac{1 * 12 + 13 + 7 * 12 + 2 * 13}{12} = 11,25 \doteq 11$$

Míru odchodů za rok 2016 tedy vypočítáme poměrem vystupujících zaměstnanců a průměrného počtu zaměstnanců za rok.

$$\frac{1}{11} * 100 = 9,09 \%$$

V roce 2016 byla míra fluktuace nižší, jelikož zde pracuje tým, který je zde od začátku roku stejný. Lze tedy shrnout následovně. Největší fluktuace za poslední tři roky proběhla na oddělení marketingu a na pozici výkonného ředitele. Jinak zásadní změny na jiných pozicích ve společnosti nejsou.

### Zaměstnanecké výhody

Společnost vybírá benefity pro zaměstnance, které jsou pro všechny na stejné úrovni. Jednotlivé zaměstnanecké výhody schvaluje vedení společnosti a též schvaluje výši rozpočtu, který firma na benefity využije. V současné době organizace nabízí:

- vstupní lékařskou prohlídku,
- firemní mobil,
- firemní PC/notebook,
- služební vozidlo,
- vybavení kanceláře,
- vánoční večírek.

**Vstupní lékařská prohlídka** – v oblasti zdravotní péče společnost poskytuje svým zaměstnancům vstupní lékařskou prohlídku, kterou platí ze svých finančních prostředků. Všichni zaměstnanci patří do první kategorie práce, při které není předpokládán nepříznivý vliv na zdraví. Preventivní prohlídka se periodicky opakuje jednou za šest let a pokud zaměstnanec dovršil věku 50 let, musí jít na preventivní prohlídku po 4 letech. V porovnání s jinými kategoriemi je to méně častěji než u namáhavějších prací se ztíženými pracovními podmínkami.

**Firemní mobil** – na firemní mobil s firemním číslem má právo každý zaměstnanec. Součástí pracovní náplně je vyřizování telefonních hovorů a také ne vždy je zaměstnanec celý den v kanceláři a potřebuje být na příjmu a komunikovat s kolegy. Někteří zaměstnanci využívají své osobní telefony s duální podporou karet a mají jen firemní SIM kartu a mobilní tarif služebního čísla hradí zaměstnavatel.

**Firemní počítač či notebook** – a jejich příslušenství ve firmě využívá ke své práci každý, tudíž tento benefit má každý ze zaměstnanců. Firma se snaží inovovat a postupně obnovuje zastaralou techniku. Zaměstnanci více preferují notebooky, z důvodu jeho praktického využití nejen na pracovním stole, ale i při služebních cestách či pracovních schůzkách ho můžou mít u sebe.

**Služební vozidlo** – v pracovní době vozidlo může využít každý zaměstnanec, který prošel školením pro řidiče.

**Vybavení kanceláře** – firma zajišťuje veškeré vybavení kanceláře ať už opatřením nábytkem, stolem, kancelářskou židli, nástěnky, tak psacích potřeb všeho druhu, složek, šanonů apod.

**Vánoční večírek** – akce pořádaná většinou v polovině prosince. Večírek se již druhým rokem konal ve vinárně ve zlínském zámku. Součástí programu je soutěž s tematickým zaměřením, hudba, večere formou rautu a volná zábava.

Zaměstnanci firma mají možnost parkovat u firmy, ale počet parkovacích míst je omezen. Ve společnosti je sice zřízena kuchyňka, kterou zaměstnanci ale již nenavštěvují z důvodu neútulných prostor.

Ke společnému stravování využívají společný prostor v místnosti před kanceláři, kde je velký stůl až pro 8-10 osob. Je zde i společná lednice, mikrovlnná trouba, kávovar i rychlovarná konvice.

Celková úroveň zaměstnaneckých výhod v podniku má střední úroveň. Dosud nejsou v nabídce pracovní zaměstnanecké výhody týkající se vzdělávání či stravování. Pro zaměstnance není stanoven žádný zaměstnanecký účet, do jehož výše si mohou zaměstnanci vyčerpat zaměstnanecké výhody, flexibilní systém zaměstnaneckých výhod.

Nabídka zaměstnaneckých výhod a určitý systém nastaven v roce 2015 s příchodem nového majitele dosud aktualizován nebyl, ale jeho aktualizace se očekává. Měl by se poté aktualizovat cca jednou za 3 roky.

Společnost usiluje o zjišťování aktuální potřeby svých zaměstnanců. Firma se snaží sledovat zaměstnanecké výhody u konkurenčních firem. Nejvíce však čerpá zkušenosti a návrhy od propojené či spřátelené firmy, které již mají zkušenosti se zavedením a fungováním určitých benefitů.

#### **4.1.6 Zaměstnanecké vztahy celkem**

##### **Vztahy**

Politika zaměstnaneckých vztahů prozatím není jasně vymezena. Celková organizační struktura proběhla reorganizací a některé vztahy se stále nově budují. Osobou, zodpovědnou za úroveň zaměstnaneckých vztahů by měl být výkonná ředitelka či jednatelka. Ve firmě eviduje veškerou legislativu jednatelka, a to v oblasti

zaměstnaneckých vztahů, pravidel či aktivit. Aby společnost měla vše pod kontrolou, má trvalý přístup k právnímu poradenství v oblasti pracovněprávních vztahů.

Všichni zaměstnanci jsou informováni, s kým nebo na koho se mají obrátit v případě potřeby rady v situacích týkajících se zaměstnaneckých vztahů. Zde platí hierarchie zaměstnanců, kdy podřízený řeší tyto skutečnosti se svým vedoucím, vedoucí s výkonnou ředitelkou a poté s jednatelem společnosti. Firma má snahu zjišťovat, zda jsou zaměstnanci ve firmě spokojeni a jejich návrhy, poznatky, i záznamy všech stížností jsou evidovány a analyzovány. Z časového důvodu se ale nevěnuje úplně všem stížnostem hned a může tak nastat prodleva více než 5 dnů od jejich přijetí.

Společnost nemá zpracován etický kodex pracovního jednání. Nejsou tedy veřejně definovány představy, politiky a očekávání firmy. Bylo by ale dobré etický kodex zavést z důvodu zlepšení vztahů či uvědomění si firemní kultury.

### **Bezpečnost a ochrana zdraví (BOZ)**

Celková úroveň bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců ve firmě je docela vysoká. Firma umožňuje vstupní i pravidelné preventivní prohlídky zaměstnanců a probíhá také pravidelné školení o bezpečnosti. Osobou, která je odpovědná za bezpečnost práce ve firmě, je externí pracovník, který pro společnost pracuje již několik let.

Má též na starost i evidovat pracovní úrazy, počty dnů u zaměstnanců z důvodu pracovní neschopnosti apod. Ve společnosti nejsou sice vytvořeny podmínky pro profesionální lékařskou první pomoc, ale základní lékařskou pomoc by měl zvládnout každý zaměstnanec, který prošel školením první pomoci. Revizi lékárníček provádí též externí pracovník.

### **Zabezpečení politiky rovných příležitostí ve firmě**

Celková úroveň politiky rovných příležitostí ve firmě je na střední úrovni. Existuje politika rovných příležitostí a stále jsou možnosti, jak ji dál rozšiřovat. I když nebyla tato politika oznámena všem zaměstnancům, tak se společnost nesečkala doposud s žádnými problémy.

Ve společnosti jsou určena opatření k tomu, aby při přijímání nových zaměstnanců nedošlo k diskriminaci, avšak nikde nejsou zaznamenána písemně. Celková úroveň politiky rovných příležitostí lze přirovnat spíše ke střední úrovni.



#### 4.1.7 Firemní kultura

Firma má definovány své hodnoty, která jsou pro ni důležitá. Mezi hodnoty, které sdílí většina pracovníků lze zařadit spolehlivost, odpovědnost, neustálé zlepšování, kreativní myšlení, pozitivní přístup, dbání na bezpečnost, odvést kvalitě svou práci, pokračovat ve tradičnosti probíhajícího projektu.

Zaměstnanci o nich nejsou informováni, avšak hodnoty vychází z vlastností, které by měl každý zaměstnanec mít a z hlediska loajality k firmě, seberealizace i osobního rozvoje dodržovat. Ve firmě jsou jasně nastaveny personální a provozní normy co se týče například vymezení pracovní doby a pracovního prostředí. Styl vedení lidí se zaměstnancům přizpůsobuje a k tomu svědčí i skutečnost že se zaměstnanci dobře adaptují na změny. Celková úroveň firemní kultury v podniku je na střední úrovni.

Vztahy mezi zaměstnanci jsou spíše na formální úrovni a v rámci oddělení na neformální úrovni. Je to tím, že ve společnosti pracuje malá skupina osob a všichni se navzájem znají. Je tedy důležité, aby vztahy mezi zaměstnanci byli přátelské. Je velmi důležité, aby spolu všichni komunikovali a spolupracovali. Většinou, když proběhne výměna názorů, tak z důvodu neinformovanosti nebo nepřesnými informacemi. K zaměstnavateli je vztah formální. Aby kolegové byli lépe informováni, je ve firmě zavedena nástěnka s informacemi a na koho se obrátit v případě, že máme nějaký dotaz.

## 5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Cílem dotazníkového šetření je zjistit spokojenost zaměstnanců se stávající nabídkou benefitů, které zaměstnanecké výhody zaměstnancům chybí a které naopak pokládají za zbytečné, zda jsou v této oblasti dostatečně informováni a podobně.

V dotazníku (viz příloha P II) je uvedeno celkem 19 otázek se zaměřením jak na zaměstnanecké výhody, tak na samotné zaměstnance. Byly využity otázky identifikační, hodnotící. Shromážděné výsledky jsou následně vyhodnoceny a graficky znázorněny. Vyvozené závěry jsou využity pro projektovou část práce, která se zabývá projektem na zlepšení řízení lidských zdrojů a zavedení zaměstnaneckých výhod ve vybrané malé společnosti.

Dotazníkové šetření proběhlo v březnu roku 2017. Tím, že ve firmě v tomto období pracují i externisté a zaměstnanci na dohodu o pracovní činnosti, byl dotazník zaslán všem zaměstnancům.

Celkem dotazník vyplnilo 17 respondentů. V dotazníkovém šetření byla využita filtrační otázka týkající se typu pracovního poměru ve společnosti. Dle tabulky 6 lze usoudit, že šetření se účastnilo 10 zaměstnanců společnosti zaměstnaných na hlavní pracovní poměr na dobu určitou či neurčitou. Čili mezi zaměstnanci společnosti je návratnost dotazníku 83,33 %. Vyhodnocení dotazníkového šetření pouze zaměstnanců z vybrané malé firmy je zpracováno v kapitole 5.1

Dalších sedm respondentů jsou v pozici zaměstnance na dohodu o provedené práce a externistům, které ve firmě v době dotazníkového šetření byly zaměstnání. Jsou to externisté, kteří by mohli být potencionálními zaměstnanci, a proto do šetření zahrnuti, aby byl možné porovnat i jejich názor. Pro tuto skupinu respondentů bylo vyplnění dotazníku dobrovolné. A jejich odpovědi v kapitole 5.1 zahrnuti nejsou.

Tabulka 6: Rozdělení zaměstnanců dle pracovního poměru (vlastní zpracování)

Typ pracovního poměru	Počet respondentů	Podíl
HPP – doba určitá	1	5,9 %
HPP – doba neurčitá	9	52,9 %
Dohoda o provedení práce	4	23,5 %
Externisté	3	17,6 %

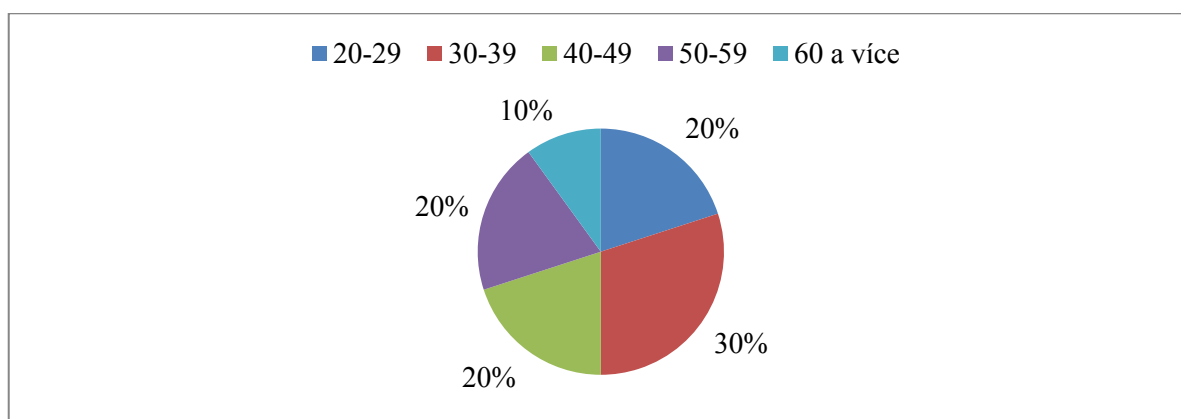
## 5.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření zaměstnanců z vybrané malé firmy

Okruhy dotazníku obsahují různé zaměření oblasti řízení lidských zdrojů. V první části jsou zaměstnanci charakterizováni pomocí identifikačních otázek. Zaměstnanci měli možnost zhodnotit spokojenost zaměstnanců ať už s motivačním systémem, vztahy se spolupracovníky či pracovním prostředím dále se stávajícím systémem odměňování a zaměstnaneckými výhodami. Dalším tématem byla možnost rozšíření zaměstnaneckých výhod, kde měli zaměstnanci možnost vyjádřit své preference k nabízeným benefitům a jaké benefity by nejvíce ocenili.

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, návratnost dotazníku byla 83,33 %. Následující data jsou zpracována a s tímto počtem je dále dotazníkové šetření vyhodnocováno.

### 5.1.1 Charakteristika respondentů

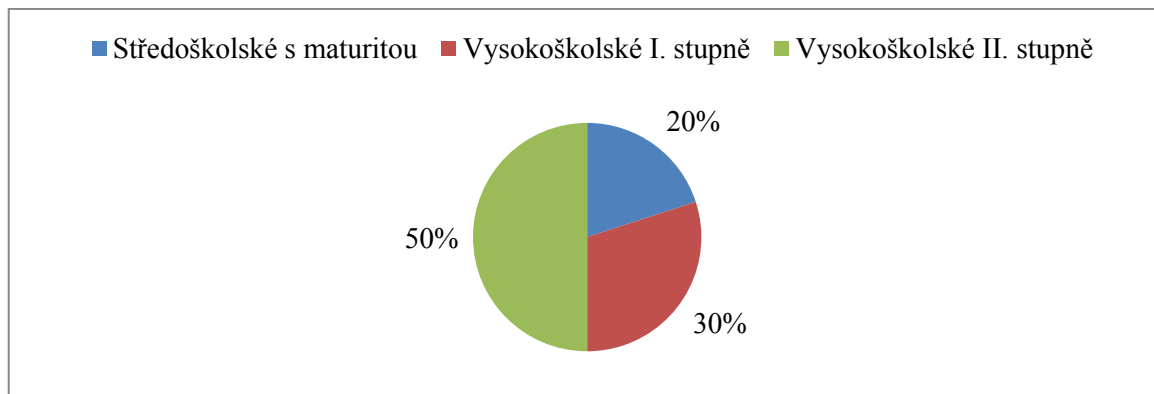
Na dotazníkovém šetření se podílelo 90 % žen a 10 % mužů. V grafu 3 je znázorněna věková struktura zaměstnanců ve společnosti, a to v kategoriích od 24 let do věku 60 let. Největší zastoupení zde mají zaměstnanci ve věku od 30 do 39 let, a to z 30 %. V ostatních kategoriích je zastoupení osob z 20 % a poslední kategorii tvoří 10 % z celku. Průměrný věk ve firmě je 42,2 let.



Graf 3: Věková struktura ve vybrané malé firmě (vlastní zpracování, 2017)

Ve společnosti nejsou vůbec zaměstnání osoby, které by měly základní vzdělání či střední odborné vzdělání s výučním listem. Minimální vzdělání, které je pro společnost důležité, je Středoškolské vzdělání ukončené maturitní zkouškou. Tento typ ukončeného vzdělání má

20 % zaměstnanců. Zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním prvního stupně tvoří 30 %. Z padesáti procent převažuje zastoupení zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním II. stupně.



Graf 4: Dosažené vzdělání zaměstnanců ve vybrané malé firmě (vlastní zpracování, 2017)

Z odpovědí respondentů na otázku, jaký mají typ pracovního poměru ve firmě plyne poměr osob zaměstnaných na hlavní pracovní poměr na dobu určitou s jednou osobou zaměstnanou na hlavní pracovní poměr na dobu neurčitou je zaměstnáno 9 respondentů.

Počet odpracovaných let ve firmě je popsán následovně. V této otázce lze podotknout, že firma byla založena v roce 2002, čili v lednu tohoto roku společnost slavila výročí 15 let od založení. Ve společnosti jsou i zaměstnanci, kteří zde pracují od samého začátku založení firmy, nicméně na samotném projektu pracují i 25 let.

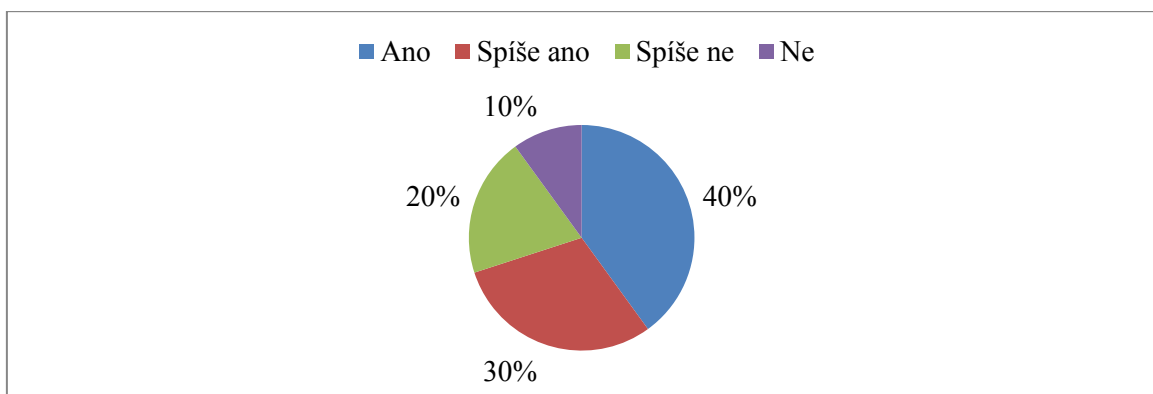
Všichni zaměstnanci jsou tu déle než jeden rok. Zaměstnanci se dle odpracovaných let se dělí do dvou skupin, a to přesně v poměru padesáti procent. První skupinu tvoří zaměstnanci, kteří zde pracují v rozmezí jednoho až tří let. Tito zaměstnanci byli zaměstnáni po příchodu nového majitele. Druhou polovinu tvoří zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti v rozmezí deseti až patnácti let (z toho dvě osoby pracují na projektu, který společnost organizuje, průměrně 25 let.) V rozmezí čtyř až devíti let zde není nikdo zaměstnán.

Po součtu odpracovaných let všech zaměstnanců (za 15 let fungování firmy) a vydělení počtem zaměstnanců nám vyjde průměrná délka pracovního vztahu ve firmě v letech. Ve vybrané malé společnosti je délka pracovního vztahu průměrně 7,6 roku.

### 5.1.2 Spokojenost s dosavadním motivačním systémem, prostředím a vztahy mezi zaměstnanci

#### Motivace zaměstnanců

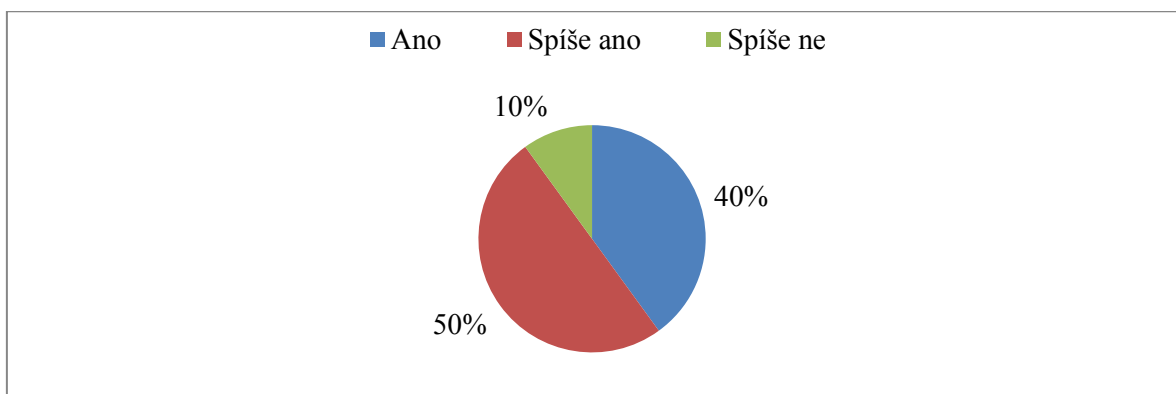
Respondenti měli položenou otázku, zda jsou ve firmě dostatečně motivováni. Z grafu 5 je zřejmé, že ve vybrané malé firmě převažuje odpověď ano či spíše ano. Ze 40 % zaměstnanci jsou motivováni a 30 % zodpovědělo spíše ano. Z dvaceti procent respondenti spíše nejsou ve firmě motivováni a 10 % tázaných odpovědělo, že motivováni nejsou vůbec.



Graf 5: Motivace zaměstnanců ve vybrané malé firmě (vlastní zpracování, 2017)

#### Pracovní prostředí

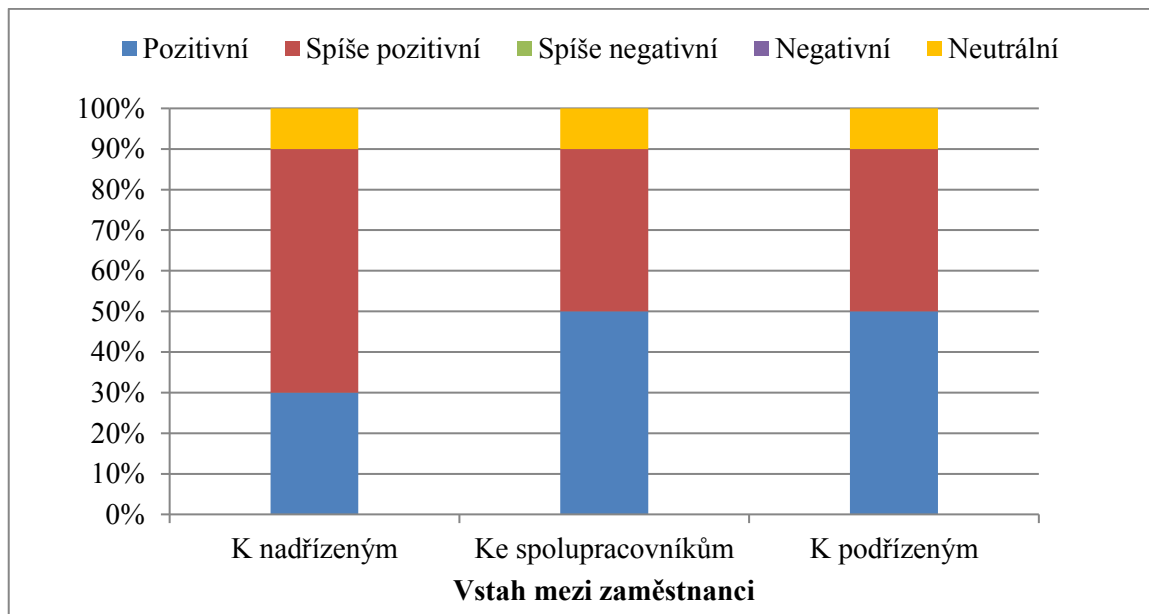
V této otázce měli zaměstnanci hodnotit spokojenost s pracovním prostředím. Nikdo z dotazovaných s ním není zcela nespokojen. Polovina tázaných uvedla, že jsou spíše spokojeni a 40 % zaměstnanců je s prostředím firmy spokojeno.



Graf 6: Spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím ve vybrané malé firmě (vlastní zpracování, 2017)

### Vztahy mezi zaměstnanci

Následující graf 7 znázorňuje vztah zaměstnanců ve společnosti, a to vztah k nadřízeným, spolupracovníkům a podřízeným. Z odpovědí respondentů vyplývá, že vztah k nadřízeným je spíše pozitivní. Vztah mezi spolupracovníky a vztah k podřízeným pracovníkům respondenti hodnotí z 50 % jako pozitivní a 40 % dotazovaných reagovalo odpovědí, že vztah je spíše pozitivní.



Graf 7: Vztah mezi zaměstnanci ve vybrané malé společnosti (vlastní zpracování, 2017)

### 5.1.3 Hodnocení stávajících výhod ve vybrané malé firmě

#### Stávající zaměstnanecké výhody ve vybrané malé firmě

Cílem této otázky dotazníku bylo určit spokojenost zaměstnanců se nynější nabídkou benefitů ve společnosti. Respondenti vyjadřovali míru spokojenosti s jednotlivými zaměstnaneckými výhodami na škále od 1 do 4. Také zde mohli hodnotit i v případě, že vybraný benefit nemají k dispozici (či ho nevyužívají). V tabulce 7 jsou uvedeny absolutní počty odpovědí a procentuální vyjádření počtu zaměstnanců u odpovídajících zaměstnaneckých výhod.

Tabulka 7: Hodnocení stávajících zaměstnaneckých výhod ve vybrané malé firmě (vlastní zpracování, 2017)

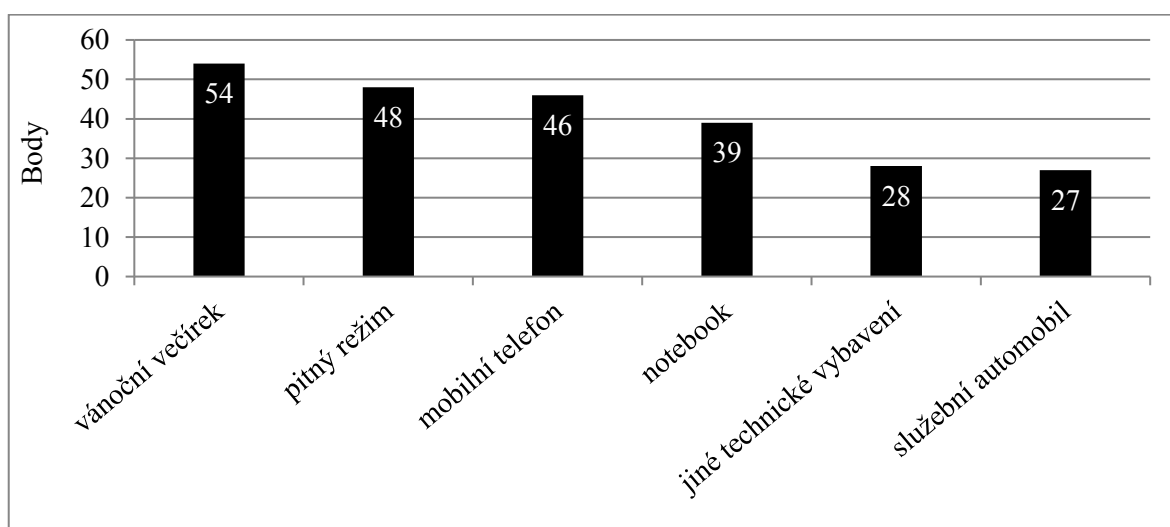
Zaměstnanecká výhoda	Hodnocení									
	Spokojen/a		Spíše spokojen/a		Spíše nespokojen/a		Nespokojen/a		Nemůžu posoudit (nemám k dispozici)	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
vánoční večírek	8	80 %	2	20 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
služební automobil	4	40 %	1	10 %	0	0 %	0	0 %	5	50 %
mobilní telefon	7	70 %	1	10 %	1	10 %	0	0 %	1	10 %
notebook	5	50 %	3	30 %	0	0 %	1	10 %	1	10 %
jiné technické vybavení	2	20 %	5	50 %	1	10 %	0	0 %	2	20 %
pitný režim ve firmě (voda, káva)	6	60 %	4	40 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %

Z tabulky 7 je zřejmé, že nejvíce jsou zaměstnanci firmy spokojeni s vánočním večírkem (80 % respondentů) a mobilním telefonem (70 % respondentů). V některých případech jsou nespokojeni s technickým vybavením.

Pro seřazení dosud nabízených benefitů, lze využít scoring model (viz tabulka 8). K měřítku spokojenosti byly přiřazeny následující body. Pro vyjádření spokojen/a je přiřazeno 60 bodů, spíše spokojen/a 30, spíše nespokojen/a 10 a nespokojen/a 0. Poté byly body vynásobeny s procentuálním vyjádřením počtu respondentů. Následně pak byly body sečteny. Na základě dosažených bodů v hodnocení byly jednotlivé benefity uspořádány od nejlepšího k nejhoršímu. Nejlepší znamená nejvyšší počet bodů (viz graf 9).

Tabulka 8: Pořadí zaměstnaneckých výhod pomocí scoring modelu (Vlastní zpracování, 2017)

Měření spokojenosti		Zaměstnanecká výhoda					
		vánoční večírek	služební automobil	mobilní telefon	notebook	jiné technické vybavení	pitný režim
Spokojen/a	Body 60						
% podíl respondentů		80	40	70	50	20	60
Váha (v %)		48	24	42	30	12	36
Spíše spokojen/a	Body 30						
% podíl respondentů		20	10	10	30	50	40
Váha (v %)		6	3	3	9	15	12
Spíše nespokojen/a	Body 10						
% podíl respondentů		0	0	10	0	10	0
Váha (v %)		0	0	1	0	1	0
Nespokojen/a	Body 0						
% podíl respondentů		0	0	0	1	0	0
Váha (v %)		0	0	0	0	0	0
Celkové hodnocení		54	27	46	39	28	48
Pořadí		1.	6.	3.	4.	5.	2.



Graf 8: Grafické znázornění pořadí spokojenosti zaměstnaneckých výhod dle scoring modelu (Vlastní zpracování, 2017)



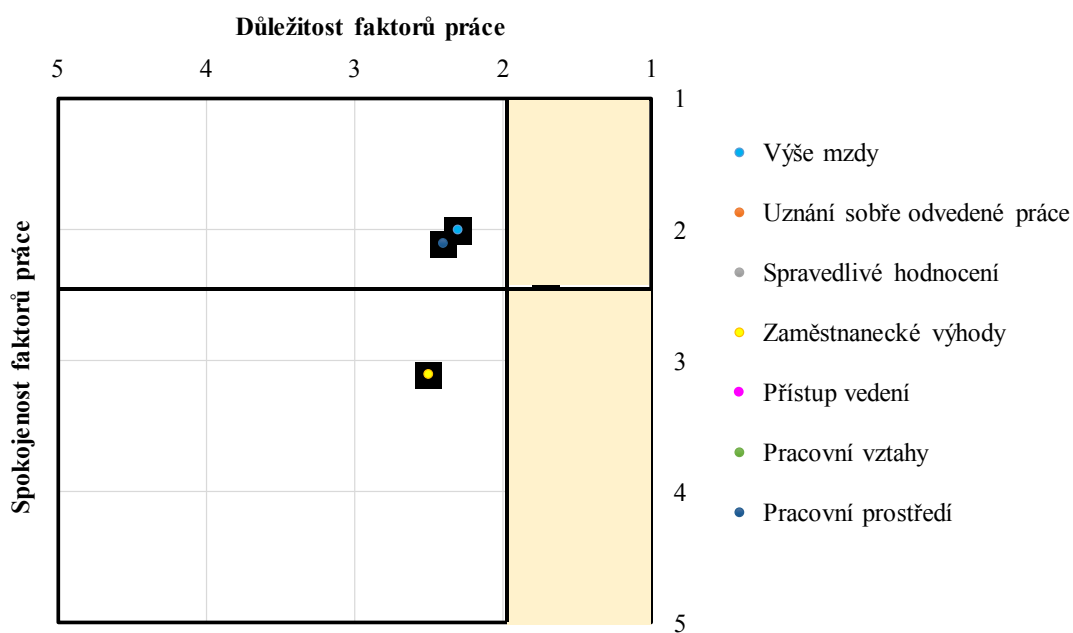
### Hodnocení spokojenosti a důležitosti faktorů práce ve vybrané malé firmě

Ve společnosti byly vybrány faktory práce a zaměstnanci měli v dotazníkovém šetření vyjádřit jejich spokojenost a důležitost. V otázce zaměstnanci hodnotili důležitost faktorů práce na škále od 1 do 5, kdy hodnocení 1 znamená, že pro zaměstnance je faktor práce nejvíce důležitý a 5 značí nejméně důležité.

Spokojenost s faktory práce zaměstnanci hodnotili též na škále od 1 do 5, kdy hodnocení 1 má význam, že zaměstnanec je s faktorem práce nejvíce spokojený a číslo 5 označuje nejmenší spokojenost.

Z následujícího obrázku 3 vyplývá, že je pro zaměstnance nejvíce důležité spravedlivé hodnocení a poté uznání dobře odvedené práce. Dále jsou v pořadí důležitosti přístup vedení k zaměstnancům a pracovní vztahy. Čili zde se ukazuje důležitost celkové firemní kultury a hodnocení zaměstnanců. Nejvíce jsou zaměstnanci spokojeni s výší mzdy a pracovním prostředím. Dvacet procent zaměstnanců není spokojeno se zaměstnaneckými výhodami.

V kvadrantu silných stránek není se neobjevuje ani jeden z faktorů. Oproti tomu ve slabých stránkách působí faktor spravedlivé ohodnocení práce, uznání dobře odvedené práce přístup vedení a pracovní vztahy.

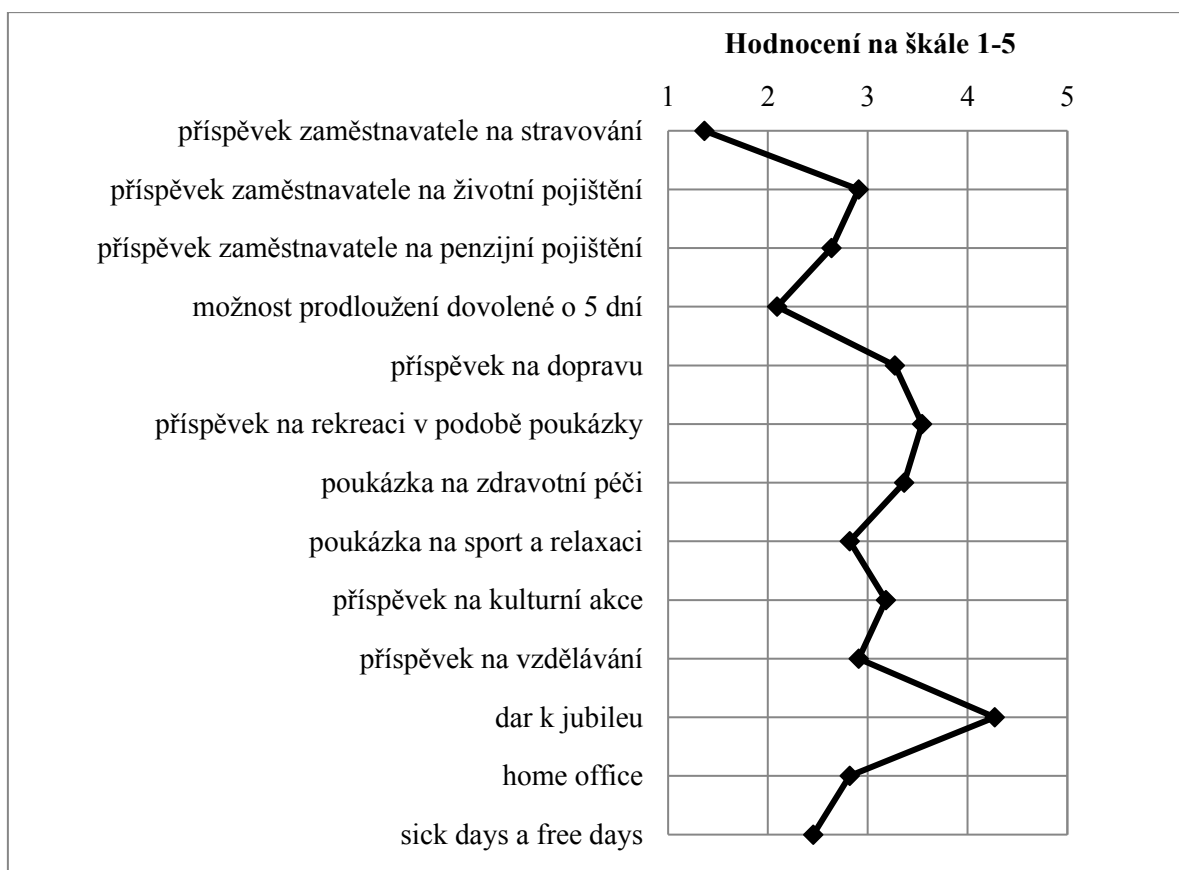


Obrázek 3: Kvadrantová analýza ve vybrané malé firmě (vlastní zpracování, 2017)

#### 5.1.4 Preference zaměstnaneckých výhod

Každý ze zaměstnanců měl možnost hodnotit zaměstnanecké výhody, které upřednostňuje, na škále 1-5, kde 1 znamená, že benefit je nejvíce preferován a v případě opačném číslo 5 znamená, že benefit není preferován.

Z celkového hodnocení byl u každé zaměstnanecké výhody zvlášť vypočítán průměr a ten je znázorněn v grafu 9, z něhož plyne následující. Nejvíce preferován je příspěvek zaměstnavatele na stravování. V pořadí druhým nejpreferovanějším benefitem je možnost prodloužení dovolené o 5 dní a třetí v pořadí je mít k dispozici volno formou sick days a free days. To jsou dny, kdy je možno čerpat tzv. zdravotní volno, a free days jsou dny určené k vyřízení záležitostí, které z důvodu pracovní doby zaměstnanec nestíhá jinak zařídit.

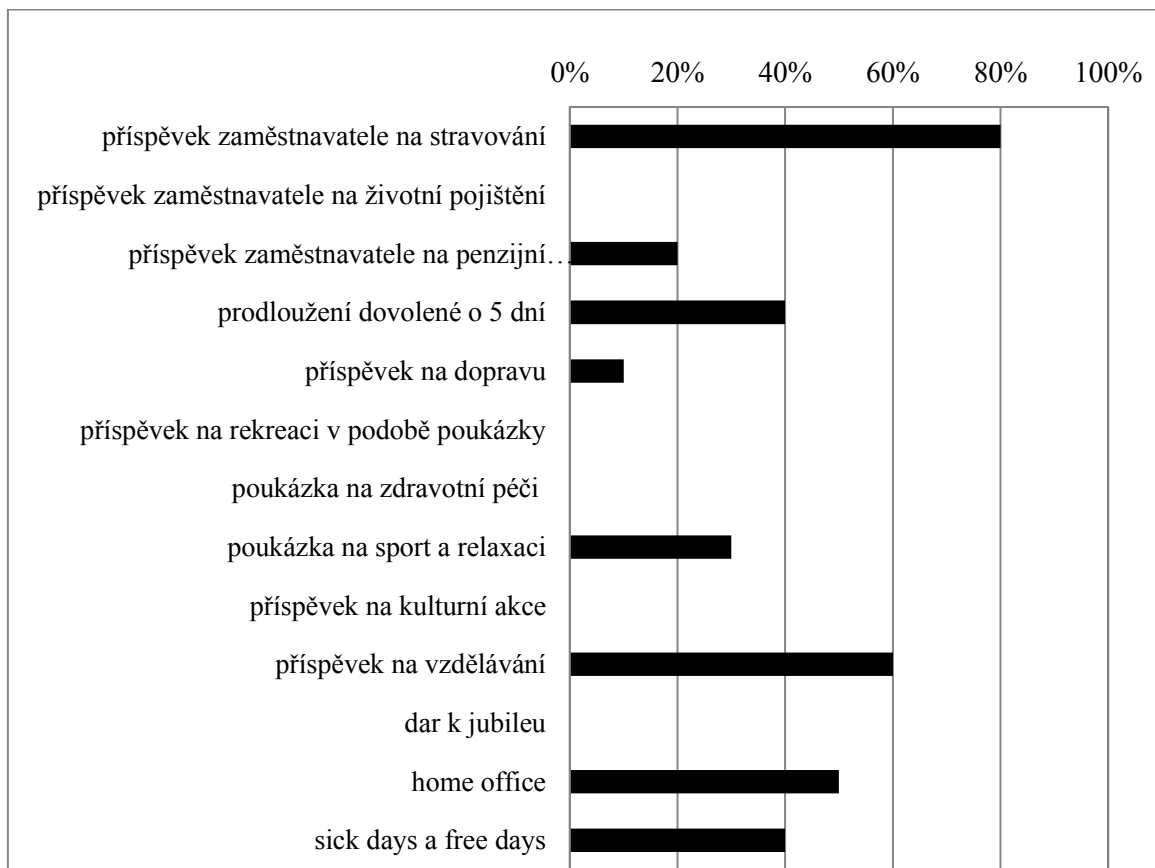


Graf 9: Preference zaměstnaneckých výhod na škále od 1 do 5 (vlastní zpracování, 2017)

Zaměstnanci měli možnost si ve výčtu navrhovaných zaměstnaneckých výhod vybrat až tři, o které mají zájem. Dle celkového součtu všech odpovědí, zaměstnanci nejčastěji vybírali

příspěvek zaměstnavatele na stravování zaměstnanců (stravenky), dále příspěvek na vzdělávání, home office a o čtvrté místo se dělí benefit prodloužení dovolené o 1 týden navíc a využití sick days (zdravotní volno) a free days (volno pro „zařizování“). Viz graf 10.

Naopak zájem nebyl projevěn u příspěvku zaměstnavatele na životní pojištění, příspěvku na rekreaci v podobě poukázky, možnosti využití poukázky na zdravotní péči, příspěvku na kulturní akce či poskytnutí daru k jubileu.



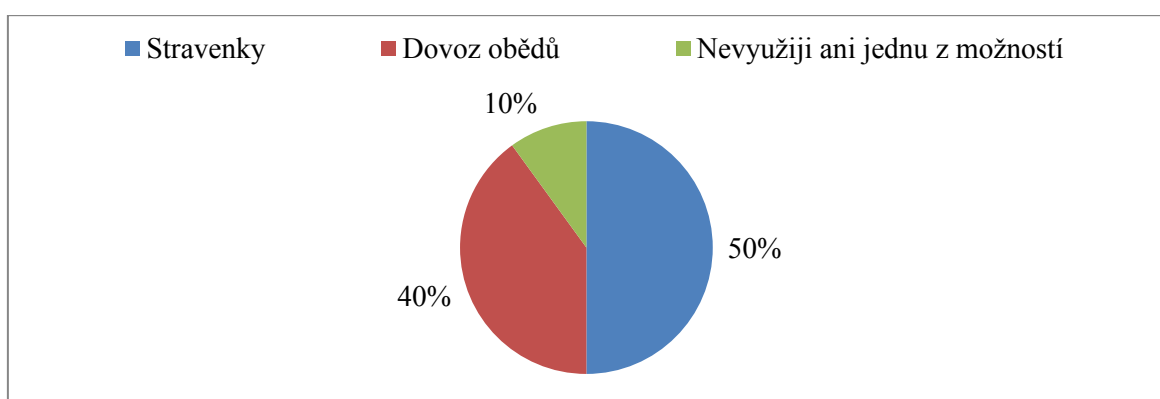
Graf 10: Zájem o zaměstnanecké výhody ve vybrané malé firmě (vlastní zpracování, 2017)

### Možnost zaměstnanecké výhody formou poukázky

V odpovědích respondentů převažuje interval obdržení poukázky na sportovní zdravotnickou péči využití dvakrát za rok a to ze 70 %. Zbýlých 30 % by preferovalo možnost získat tento poukaz jedenkrát za rok. O měsíční příjem poukazů nemá zájem nikdo z tázaných zaměstnanců.

### Příspěvku na stravování

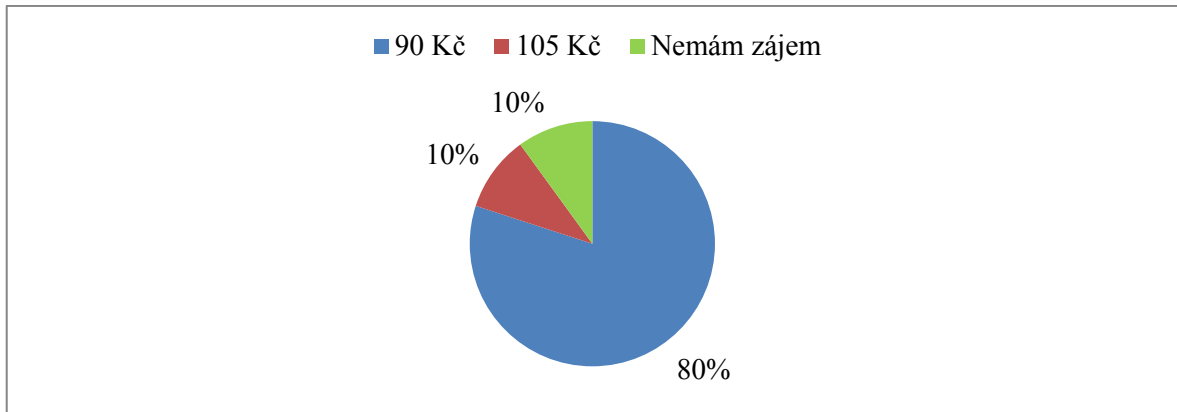
Zaměstnanci mají zájem o příspěvek na stravování, proto zde byla použita otázka, jakou formu příspěvku na stravování by preferovali. Pouze 10 % z respondentů nemá zájem o žádnou z nabízených možností. Polovina zaměstnanců by ocenila stravenky v určité hodnotě. O možnost, že by byl zajištěn dovoz obědů z vybrané restaurace/jídelny přímo do firmy má zájem zbylých 40 %. S touto možností souvisí úhrada obědů dle vyúčtování vždy ke konci měsíce. Celková cena by částečně byla uhrazena zaměstnavatelem a část by byla odečtena zaměstnanci přímo ze mzdy. (viz graf 11)



Graf 11: Možnosti návrhu stravování ve vybrané malé firmě (vlastní zpracování, 2017)

### Příspěvku na stravování – stravenky

U této otázky byli respondenti upozorněni na doplácení stravenek. Především brát v potaz, že zaměstnavatel platí 55 % z ceny stravenky a 45 % doplácí zaměstnanec. Graf 12 znázorňuje, že deset procent dotazovaných nemá zájem o žádnou z možností, což plyne i z předchozí otázky, že nemá vůbec o tento benefit zájem. Ostatní měli možnost vybrat mezi třemi hodnotami stravenek. O stravenky v hodnotě 80 Kč nemá zájem nikdo. Z 80 % by vyhovovaly zaměstnancům stravenky v hodnotě 90 Kč a 10 % má zájem o stravenku v hodnotě 105 Kč.



Graf 12: Preferovaná hodnota stravenek (vlastní zpracování, 2017)

## 5.2 Přednosti a prostor ke zlepšení v oblasti řízení lidských zdrojů

Na základě informací od jednatelů společnosti jak z rozhovorů, tak z dotazníkového šetření jsou bodově shrnuty a vyhodnoceny silné a slabé stránky řízení lidských zdrojů v organizaci a následně jsou doporučeny návrhy na zlepšení.

### Přednosti

- malý počet zaměstnanců dokáže zorganizovat rozsáhlou akci
- zaměstnanci odvádějí svoji práci kvalitně
- spokojenost s pracovním prostředím
- pružná pracovní doba (od 9-14 hodin)
- panují vcelku pozitivní vztahy na pracovišti

### Prostor ke zlepšení

- nabídnout možnost stravování ve firmě, ani nejsou nabízeny žádné příspěvky na stravování
- zlepšení motivačního systému
- zpracovat strategii řízení lidských zdrojů
- informovat zaměstnance o firemní kultuře
- zvýšit nabídky benefitů, týkajících se volnočasových aktivit,
- zjistit zpětnou vazbu od zaměstnanců – zjišťování jejich spokojenost se systémem zaměstnaneckých výhod.

### 5.3 Shrnutí praktické části a návrhy na zlepšení

- příspěvky na stravování a možnost stravování ve firmě
- rekvalifikace zaměstnanců – kurzy angličtiny, IT
- realizace teambuildingových aktivit
- intenzivnější kontakt mezi vedením a pracovníky
- vytvoření systému na řízení a plánování lidských zdrojů
- zavedení nových zaměstnaneckých výhod ve firmě (zvýšení motivace)
- zavedení formálního hodnocení zaměstnanců
- vytvoření etického kodexu a jeho představení zaměstnancům

Z výše uvedených návrhů vyplývá, že řízení lidských zdrojů ve firmě má velké rezervy a je zapotřebí na nich zapracovat. Jedná se především o oblast spokojenosti zaměstnanců, kdy chybí možnost stravování ve firmě, příspěvky na stravování a dopravu či podobně. Zaměstnanci by se také rádi využili možnost příspěvku na vzdělání, a to především v anglickém jazyce, který často využívají v období pořádání hlavního projektu.

Pro stmelení pracovního týmu by se měly častěji pořádat sportovní a kulturní akce, aby se zaměstnanci poznali lépe i osobně a utvořili mezi sebou kladné mimopracovní vztahy. Dalším a velmi důležitým návrhem je zavedení motivačního systému jak finančního, tak nefinančního, díky němuž budou zaměstnanci hodnoceni za dobře odvedenou práci, a systém hodnocení bude jednotný pro všechny.

V malé firmě je také velmi důležitý vzájemný vztah a kontakt mezi vedením a zaměstnanci. Zaměstnanci by se neměli bát předložit své návrhy vedení a měl by zde panovat nekonfliktní vztah, samozřejmě se vzájemným respektem a úctou. Vedení by mělo být schopno na rovinu jednat se zaměstnanci a umět, jak pochválit, tak i předložit opodstatněnou kritiku.

Jelikož jsou nyní řídicí a rozhodovací činnosti především v rukou vedení, mohli by být více vtaženi do dění i zaměstnanci, aby byli schopni navrhnout a rozhodovat o věcech, které patří do jejich náplně práce a byla by do jejich rukou vložena větší důvěra a tím i větší zainteresovanost do prosperity firmy. Jelikož nyní ve společnosti není vytvořený systém na řízení a plánování lidských zdrojů, mělo by se na něj vedení zaměřit. Stejně tak i na cíle řízení lidských zdrojů a následně o nich zvýšit povědomí mezi zaměstnanci.

Pravidelně by mělo probíhat také školení zaměstnanců, které se bude týkat náplně jejich práce i obecných informací. Pro nové zaměstnance by mohl být vytvořen adaptační program, který je lépe seznámí s jejich pracovním místem, s náplní práce a samotnou firmou. Lépe se tak začlení do týmu a jeho práce bude od počátku efektivnější.

Firma by měla pravidelně kontrolovat a vyhodnocovat plán činností zaměstnanců a měla by rovněž zavést pravidelné formální hodnocení zaměstnanců jak vedením, tak i spolupracovníky.

Pro představení a proškolení zaměstnanců v oblasti firemní kultury by měl být vytvořen etický kodex, ve kterém budou definovány kulturní hodnoty firmy.

### **III. PROJEKTOVÁ ČÁST**



## 6 PROJEKT ZLEPŠENÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Projekt je zaměřen na rozvoj zaměstnanců a jejich vzdělávání a současně jeho prostřednictvím dojde ke zlepšení kvality řízení ve vybrané malé firmě. Projekt vychází z výsledků analýzy současného stavu firmy, a to v oblasti řízení lidských zdrojů i v oblasti zaměstnaneckých výhod. Vychází též z dotazníkového šetření, které je podrobně vyhodnoceno v kapitole 5.

Z analýzy vyplývá, že vybraná malá společnost si nedostatky v řízení lidských zdrojů uvědomuje. Výsledky dotazníkového šetření potvrdily, že v oblasti zaměstnaneckých výhod se vyskytují určité nedostatky, kterým se tento projekt snaží zamezit či alespoň postupně vyloučit.

Pro navržení projektu byla aplikována metodika logického rámce, který dle Bočkové (2016, s. 165) přehledně zmapuje záměry, očekávání a uvede je do souladu s konkrétními výstupy a činnostmi při realizaci projektu. Logický rámec je vhodný pro identifikaci a analýzu problémů na i definování cílů a stanovení klíčových aktivit k řešení těchto problémů.

### 6.1 Cíle projektu a jeho přínosy

Cíle projektu vychází z takzvaného stromu cílů, který je jednou částí logického rámce (viz příloha P III). Zde je vymezen hlavní cíl projektu, a jeho přínosy. Tento širší cíl se pak rozpadá na další projektové cíle a aktivity, nutné pro dosažení očekávaných výsledků. Odpovídá na otázku, čeho chceme při zavedení projektu dosáhnout.

Hlavními důvody realizace je zvýšení spokojenosti zaměstnanců a zvýšení loajality zaměstnanců. Tohoto přínosu bude ve firmě docíleno, pokud se spokojenost zaměstnanců s nově zavedeným systémem zaměstnaneckých výhod zvýší o 5 % do konce roku 2018 a míra fluktuace poklesne o 5 %.

Cílem je zlepšení systému řízení lidských zdrojů ve vybrané malé firmě. Tento cíl bude splněn, pokud budou zaměstnanci více informováni o personální strategii společnosti a pokud si budou moci od 1. ledna 2018 vybrat zaměstnanecké výhody, které preferují.

Lze ho rozdělit na dílčí části a to na:

- Rozšíření nabídky zaměstnaneckých výhod ve vybrané malé firmě od 1. ledna 2018

- Zlepšení informovanosti zaměstnanců o změnách v oblasti řízení lidských zdrojů, kdy nárůst informovanosti zaměstnanců se do konce roku 2018 zvýší o 5 %. Ověření tohoto cíle bude zjištěno skrze dotazníkové šetření, které se uskuteční na konci roku 2018.

## 6.2 Klíčové aktivity

Aby byly všechny cíle naplněny, je nutné si určit jednotliví klíčové aktivity:

- provedení úvodního dotazníkového šetření,
- vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření a stanovení potřeb zaměstnanců,
- výběr dodavatele stravenek,
- nastavení nového volitelného systému,
- informování zaměstnanců o fungování nového systému zaměstnaneckých výhod zavedení formálního hodnocení pracovního výkonu,
- zavedení formálního hodnocení pracovního výkonu,
- objednání poukázek,
- provedení závěrečného dotazníkového šetření.

### 6.2.1 Úvodní dotazníkové šetření

První klíčovou aktivitou, která zahajuje projekt na zlepšení řízení lidských zdrojů je realizace úvodního dotazníkového šetření. Touto aktivitou bude pověřena jednatelka společnosti, která vykonává ve vybrané malé firmě tuto personální činnost. Témata jednotlivých témat, které by měl dotazník obsahovat budou konzultována s výkonnou ředitelkou společnosti. Jednatelé i vedoucí jednotlivých oddělení by měli být dostatečně informováni, za jakým účelem se tento projekt provádí.

Dotazníkové šetření bude zaměřeno především na spokojenost a informovanost zaměstnanců o zaměstnaneckých výhodách, které mají k dispozici. Klíčovými otázkami budou: „Jak jste spokojen/a se stávajícími zaměstnaneckými výhodami?“ a „Jste dostatečně informován/a o zaměstnaneckých výhodách, které Vaše firma nabízí?“. Aby byla firma schopna zajistit fungující systém zaměstnaneckých výhod, musí od zaměstnanců znát jejich

přání a potřeby. Jedině tak budou zaměstnanci spokojeni. Čili by dotazník měl obsahovat i otázky zjišťovací, např. „O jaké zaměstnanecké benefity máte zájem? Aby byla společnost schopna zjistit loajalitu a určit snížení fluktuace, může využít otázku „Vyhovuje Vám současné zaměstnání či máte v plánu změnit současného zaměstnavatele?“ Aby bylo možné porovnat výsledky ze vstupního a závěrečného dotazníkového šetření, měly by dotazníky obsahovat stejné otázky.

### **6.2.2 Vyhodnocení výsledků šetření a stanovení potřeb zaměstnanců**

Z dotazníkového šetření v kapitole 5 byla zjištěna míra spokojenosti se současnými zaměstnaneckými výhodami ve společnosti a jakou důležitost jim zaměstnanci vymezují. Každý zaměstnanec měl také možnost vybrat si z návrhu zavedení nových benefitů právě ty, co nejvíce preferuje.

Detailnější vyhodnocení otázek týkajících se benefitů je uvedeno v kapitole 5.1.4.

K zavedení nového systému zaměstnaneckých výhod jsou následně navrženy tyto varianty, které jsou popsány níže:

- Příspěvek na stravování
- Příspěvek na vzdělání
- Home office
- Prodloužení dovolené o 5 dní

#### **Příspěvek na stravování**

Z dotazníkového šetření plyne, že mají největší zájem o zavedení příspěvku na stravování, a to formou stravenek či dovozu jídla domluvenou firmou. V projektu je zpracována možnost příspěvku na stravování formou stravenky. U možnosti dovozu jídla je riziko, že při čerpání dovolené může být počet osob menší a nebudou pak splněny podmínky pro dovoz jídla. Dle rozhovorů se zaměstnanci vyplynul ještě jeden problém, který by mohl při zavedení tohoto způsobu zajištění stravování nastat, a to v případě, že si někdo nedokáže vybrat oběd týden dopředu, ale preferuje možnost si vybrat oběd dle aktuálního zájmu.

Proto systém zavedení stravenek může být výhodný pro obě strany zaměstnanců, kdy se bude domluven dovoz jídla a bude se hradit stravenkami. V případě, že by pak dovoz

obědů přestal zaměstnancům vyhovovat, nemusel by se hledat náhradní plán pro zajištění stravování a zaměstnancům benefit v podobě stravenek zůstane.

### **Příspěvek na vzdělání**

Dle dotazníkového šetření mají zaměstnanci zájem o tento benefit, zejména o kurz anglického jazyka. Záleží na každém zaměstnanci, jestli preferuje spíše individuální přístup a přeje si se s lektorem učit sám, nebo má dávat přednost studiu ve skupině, což může být větší motivace. Oba typy kurzu mají jistě své výhody i nevýhody a na samotný výběr působí více faktorů. Společnost má tedy dvě varianty, jak příspěvek na vzdělání zaměstnancům zajistit.

Jednou z nich je možnost pro zaměstnance zajistit příspěvek na vzdělání formou poukazu na vzdělání. Zde je výhodou, že každý zaměstnanec si může zajistit individuální lekce dle časových možností, úrovně jazyka či vzdálenosti od místa bydliště. Avšak nevýhodou jsou vysoké náklady s touto variantou spojené.

Druhou možností je zajistit lektora, který by dle domluvy jednou týdně vedl společné lekce anglického jazyka. Zde je výhodou, že zaměstnanci mají lekce pravidelně a můžou je absolvovat v místě pracoviště, například ráno před začátkem pracovní doby. Tuto možnost benefitu by měli k dispozici všichni zaměstnanci, ale jejich zájem o společné lekce bude dobrovolný. Avšak pokud se na kurz přihlásí, jejich účast bude po dobu konání kurzu závazná.

Náklady na jednu osobu se odvíjí od ceny absolvované lekce, počtu zaměstnanců, obtížnosti lekcí, zda to bude kvalifikovaný lektor například ze zlínského kraje nebo naopak zahraniční rodilý mluvčí. Pokud by byla průměrná cena jedné lekce 400 Kč a bylo by jich realizováno 24 v období jednoho půlroku, pak celková cena bude 9 600 Kč. Za předpokladu, že by tuto formu vzdělání preferovalo alespoň 6 zaměstnanců, poté by náklad na jednoho zaměstnance vycházel 1600 Kč za půl roku. Pokud by se tento benefit rozhodli využívat všichni zaměstnanci tak náklad na příspěvek na vzdělání činil 800 Kč za jednoho zaměstnance za půl roku.

U varianty zajmu všech zaměstnanců by ale bylo vhodné zvážit, zda raději nevytvořit dvě skupiny např. dle úrovně jazyka začátečníci a pokročilí, či zaměření na jednotlivá témata konverzace a obchodní angličtina apod.

### Home office

Zaměstnavatel musí vynaložit náklady, které zaměstnanci při práci z domova vznikají, a které by při práci ve firmě nebyly tak vysoké, nebo by nemusely existovat vůbec. Jedná se například o náklady na komunikaci se vedoucím a spolupracovníky (vyšší platba za telefonní hovory a internet), technické zajištění (tisk a kopírování), apod.

Pokud tento benefit bude zaveden, tak musí být jasně určeno za jakých podmínek může být uskutečněn. Bude nutné upravit pracovní smlouvu, kde budou specifikovány podmínky práce z domova. Bude kladen větší důraz na určitou část smlouvy, ve které je vymezena pracovní doba a místo, kde bude práce vykonávána. Zaměstnanec pracující z domu sice nemusí dodržovat pevně danou pracovní dobu, ale v případě, že bude pracovat přesčas, nebude mít nárok na náhradní volno.

### Prodloužení dovolené o 5 dní

Za dny, kdy zaměstnanec čerpá dovolenou, nepobírá mzdu, ale náhradu mzdy. Při výpočtu náhrady mzdy se vychází z průměrného hrubé mzdy za kalendářní čtvrtletí, které předchází čtvrtletí, ve kterém je dovolená čerpána. Průměrná hrubá mzda za tyto tři měsíce je vydělena počtem odpracovaných hodin. Celková náhrada mzdy za 5 dnů dovolené u dvanácti zaměstnanců by činila 91 800 Kč. Jelikož se vychází z hrubé mzdy je třeba neopomenout odvést daň, zdravotní a sociální pojištění a všechny poplatky související s výplatou mezd. Z hlediska vysokých nákladů na tento benefit nebude zahrnut do analýzy nákladů.

*Tabulka 9: Náhrada mzdy u pětidenní dovolené (vlastní zpracování dle kalkulačky Peníze.cz, ©2017)*

Náhrada mzdy	1 zaměstnanec	12 zaměstnanců
Náhrada mzdy za jeden den dovolené	1 530 Kč	18 360 Kč
Náhrada mzdy za 5 dní dovolené	7 650 Kč	<b>91 800 Kč</b>

### 6.2.3 Výběr dodavatele stravenek

Největšími poskytovateli stravenek jsou v České republice společnosti Sodexo Pass Česká republika a.s., Edenred CZ s.r.o. a Up Česká republika. Následně jsou zmíněné společnosti

popsány a porovnány, který z dodavatelů stravenek bude pro vybranou malou firmu nejvhodnější.

### **Sodexo Pass Česká republika a. s.**

Společnost byla založena již v roce 1966. Společnost působí v 80 zemích a má více než 428 000 zaměstnanců. Spravuje na 33 300 provozů a obslouží více než 75 milionů zákazníků denně.

Společnost nabízí řadu zaměstnaneckých benefitů. Mimo stravenek na stravování nabízí i volnočasových benefitů, systému Cafeteria, dárkových poukázek a řešení pro motivaci externích partnerů. Navrhují klientům benefitové programy na míru.

Gastro pass lze uplatnit u více než 30 000 restaurací a dalších provozoven po celé České republice. Výhoda stravenek je především v rozsáhlé akceptační síti, možnosti nákupu potravin a získaném příjmu navíc. (Stravenky Sodexo Gastro, 2017)

Společnost nabízí poukázky pro volný čas univerzální i s určitým zaměřením. Mezi univerzální poukázky Sodexo zahrnuje poukázku Flexi pass pro využití v oblasti kultury, sportu, relaxace, cestování, zdraví, prevence i osobního rozvoje (více než 10 000 volnočasových aktivit) a poukázku Fokus pass která umožňuje využití v oblasti cestování, kulturnímu vyžití či vzdělávání (6900 partnerských provozoven). (Poukázky pro volný čas od Sodexo, ©2017)

Určité specifické uplatnění mají poukázky Relax pass (kultura, sportu a relaxace), poukázka Vital pass (optiky, lázeňské a rehabilitační zařízení, prodejny zdravotních potřeb či lékárny), poukázka Holiday pass (podpora rekreace i v zahraničí) a poukázka Smart pass (jazykové školy, umělecké kurzy, autoškola). (Poukázky pro volný čas od Sodexo, 2017)

Dárkový pass zahrnuje partnerské provozovny v oblastech nakupování, kultury, sportu, relaxace a cestování, podpory zdraví a prevenci i osobního rozvoje a poukázka Flexi passcard funguje jako standardní platební karta a využívá se k úhradě benefitů pro volný čas ve vybrané síti partnerských provozoven.

### **Edenred CZ s.r.o.**

Společnost byla založena v roce 1993. Společnost působí v 42 zemích a spravuje na 1,4 mil provozoven po celém světě a obslouží více než 43 milionů zákazníků denně. V České republice má společnost více než 500 000 uživatelů každý den, z celkových 57 000

partnerských provozoven je 32 000 provozoven se specifikací na Ticket Restaurant. (Edenred v číslech, 2017)

Společnost nabízí jak stravenky na jídlo Ticket restaurant a Ticket Restaurant Card (elektronická forma papírové stravenky) taktéž jiné typy poukazů. Mezi nimi lze jmenovat dárkové poukázky - Ticket Compliments<sup>®</sup> (široké uplatnění v síti značkových obchodních partnerů př. prodejny knih, hudebních a filmových nosičů, oděvů, obuvi, sportovního vybavení, bytových doplňků, kutilských potřeb, předprodeje vstupenek, cestovní kanceláře a agentury, sportovní zařízení apod.) sociální poukázky – Ticket Service (univerzální poukazka pro výplatu příspěvku na živobytí například potravin, potřeb osobní hygieny, oděvů a obuvi)

Mezi poukázky Ticket Benefits patří Ticket Multi<sup>®</sup> (využitelnost na sportovní, kulturní, rekreační, vzdělávací, zdravotnická a předškolní zařízení), Ticket Sport & Kultura<sup>®</sup> (sportovní a kulturní vyžití, vstupenky do kin, divadel a sportovních zařízení), Ticket Holiday<sup>®</sup> (cestovní kanceláře a agentury), Ticket Medica<sup>®</sup> (umožňuje platbu ve zdravotnických zařízeních), Ticket Academica<sup>®</sup> (možnost uplatnění v autoškole, jazykových školách, manažerských, počítačových, finančních a dalších vzdělávacích kurzech.) (Ticket Benefits – vaše zaměstnanecké benefity, Edenred CZ, 2017)

Poukázky, které má společnost od Sodexo Pass Česká republika odlišné jsou Ticket Čistý (poukazka určena na úhradu mycích, čisticích a pracích prostředků a služeb čištění oděvů). Ticket Junior - Online platforma pro daňově zvýhodněný příspěvek na školku pro děti a vnoučata zaměstnanců, lze využít i např. na vzdělávací kurzy, letní tábory, volnočasové sportovní a umělecké kroužky). (Ticket Junior – benefity pro vaše děti, ©2017)

### **Up Česká republika**

Up Česká republika zde zahájila své působení v roce 1995 a působí v 17 zemích celého světa 27 milionů uživatelů a má v ČR 32 000 smluvních provozoven. Mají stravenky pod názvem Le Chéque Déjeuner a ve svém portfoliu nabízí poukázky formou šeků na aktivity stejného typu, které nabízí i společnosti Sodexo Pass Česká republika a.s. a Edenred CZ s.r.o. (UP – Naše nabídka zaměstnaneckých benefitů, 2017) Tato společnost bude ale do výběru dodavatele stravenek nebude zařazena z důvodu

Následovně budou porovnání první dva dodavatelé a poté bude vybrán jeden z nich, který bude dle vytyčených podmínek nejvíce vyhovovat. Firma se v hodnocení zaměřuje především na oblast stravování – Gastro Pass. Pro hodnocení dodavatelů bude použita metoda váhového hodnocení dle pořadí. (viz tabulka 10). Každý dodavatel bude ohodnocen hodnotou 1 nebo 2, kdy 1 znamená, že je pro firmu výhodnější. U každého z kritérií je stanovena váha důležitosti a tou jsou hodnoty dodavatelů vynásobeny. Po sečtení hodnot všech kritérií je pro firmu výhodnější ten dodavatel, u něhož je celkový součet nižší.

*Tabulka 10 Hodnocení dodavatelů (vlastní zpracování)*

Kritérium	Váha	Dodavatel	
		Sodexo	Edenred
Nabídka poukázek	30 %	0,30	0,60
Partnerské provozovny v blízkosti sídla společnosti	40 %	0,40	0,80
Způsob objednání	20 %	0,20	0,40
Dodací lhůta	5 %	0,50	0,10
Platnost poukázek	5 %	0,10	0,05
Součet	100 %	1,50	1,95
Pořadí		1.	2.

Z výpočtu hodnocení dodavatelů vyplývá, že společnost Sodexo Pass Česká republika a.s. je pro firmu vhodnější dodavatel k odběru stravenek Gastro Pass.

#### **6.2.4 Nastavení nového volitelného systému.**

V současné době zaměstnanci využívají zaměstnanecké výhody všichni, bez rozdílu pracovní pozice. Jedná se o poplatek za vstupní lékařskou prohlídku, firemní mobil, firemní PC/notebook, vybavení kanceláře, vánoční večírek a služební vozidlo, pro ty, kteří mají platný řidičský průkaz.

Cílem projektu je, aby zaměstnavatel měl možnost doplnit systém odměňování o nové zaměstnanecké výhody, dle přání a potřeb svých zaměstnanců. V dotazníkovém šetření měli zaměstnanci možnost volby benefitů a zvolit míru preference. Tento systém tedy bude atraktivnější, pokud si zaměstnanci zvolí benefity dle svých přání.



### **6.2.5 Informování zaměstnanců o fungování nového systému zaměstnaneckých výhod a zavedení formálního hodnocení pracovního výkonu**

Pro úspěšné provedení projektu je potřeba, aby zaměstnanci byli včas informováni, ať už se jedná o nové zavedení systému, jak bude fungovat, jaké to pro ně bude mít výhody, od kdy vchází benefity v platnost či o celkové fungování personálních vztahů ve společnosti a firemní kultuře.

Provedení úvodního dotazníkového šetření se uskuteční v září 2017. O zavedení formálního hodnocení pracovního výkonu budou zaměstnanci informováni taktéž ve stejném měsíci.

Dle časového harmonogramu projektu je vhodné zaměstnance informovat během měsíce listopadu o výsledcích dotazníkového šetření a možnostech, které se plánují. Během listopadu již bude definitivně vybrán dodavatel na dodání stravenek. Vedoucí pracovníci budou prvně obeznámeni s chystajícím se systémem zaměstnaneckých výhod, jelikož jejich úkolem bude zaměstnance na tuto změnu připravit. Musí být též schopni reagovat na možné dotazy od zaměstnanců. V prosinci každý ze zaměstnanců obdrží brožurku, která bude obsahovat informace o systému zaměstnaneckých výhod. V souvislosti se zavedením stravenek zde budou uvedeny provozovny, kde uplatnit stravenky apod.

### **6.2.6 Zavedení formálního hodnocení pracovního výkonu**

Hodnocení zaměstnanců probíhá vždy ke konci zkušební doby a poté je ve většině případů prováděno neformálně. Vzhledem k zavedení formálního výkonu v tak malé firmě, je doporučeno absolvovat toto hodnocení u 75 % zaměstnanců.

Podnětem pro zavedení formálního hodnocení zaměstnanců ve vybrané malé firmě je systém odměňování zaměstnanců. Pro zaměstnance by to mělo být motivující z hlediska možnosti získání odměny za dobré hodnocení a též v jejich možnostech kariérního postupu.

Ve vybrané malé firmě bude zpracováním hodnocení pověřena výkonná ředitelka ve spolupráci, vedouc jednotlivých oddělení a jednatelka společnosti, která má na starosti personalistiku. Kritérii pro hodnocení můžou být například kritéria týkající se chování zaměstnance dále kritéria zaměřená na schopnosti a vlastnosti zaměstnance či celkové pracovní výsledky.

Hodnocení by mělo probíhat každý rok a ideálním termínem je měsíc listopad. První formální hodnocení tedy proběhne do konce listopadu 2017. Tento termín je vybrán i z důvodu vyplacení prémie v prosinci. Kdyby se s hodnocením pracovalo jako s podklady pro zvýšení mezd, může změna nastat od ledna následujícího roku. Před zavedením systému hodnocení musí být zaměstnanci s touto činností seznámeni.

V příloze P IV je vytvořen návrh formuláře, který by firma mohla pro formální hodnocení svých zaměstnanců využít. Je zde využita metoda hodnocení na stupnici 1 až 5, kdy 1 – znamená vynikající, 2 – nadprůměrné, 3 – průměrné, 4 – podprůměrné, 5 – špatné. Formulář může být do listopadu 2017 změněn, v případě, že nastanou nové okolnosti a situace a bude třeba kritéria upravit.

### 6.2.7 Objednání poukázek

Firma si může zvolit k objednání poukázek od společnosti Sodexo Pass Česká republika a.s. z následujících možností:

- On-line objednávka na webových stránkách společnosti,
- Objednávka u zákaznického centra (jen ve vybraných městech)

Pro firmu je vhodná on-line objednávka, jejíž proces obsahuje hlavní kroky: který typ poukazu si firma vybere, jakým způsobem chce poukazy objednat, celkovou kontrolu objednávky a výběr dopravy.

Poukázky jsou doručovány v několika lhůtách, kdy závisí na způsobu platby a balení poukázek. V případě že společnost objedná poukázky v blocích, může zaplatit předem a dodání poukázek bude do 3 pracovních dnů od přijetí platby na účet. Druhou možností je platba na dobírku (pouze prostřednictvím České pošty či kurýrní služby PPL. V tomto případě je lhůta pro dodání poukázek do 2 pracovních dnů od přijetí objednávky. Další možností je platba po dodání a při této možnosti je lhůta dodání poukázek do 3 pracovních dnů od přijetí objednávky.

Firma si může vybrat ze tří typů dopravy odvíjející se od celkové hodnoty zásilky. Smluvními přepravci jsou:

- Česká pošta – hodnota zásilky do 50 000 Kč a cena za doručení je 170 Kč,
- kurýrní služba PPL – hodnota zásilky do 70 000 Kč a cena za doručení je 190 Kč,

- bezpečnostní agentury Loomis – hodnota zásilky je do 5 000 000 a cena za doručení je 500 Kč. (Moje Sodexo, 2017)

Jelikož se jedná o malou firmu se 12 zaměstnanci, firma může zvolit typ poukázky v blocích. Objednávky by mohla společnost objednávat měsíčně či čtvrtletně. V příloze P V jsou znázorněny oba možné způsoby objednání. Firmě je doporučeno odebírat stravenky v měsíčním intervalu.

### **6.2.8 Závěrečné dotazníkové šetření.**

Pro zhodnocení, zda bylo zavedení nového zaměstnaneckého systému úspěšné, bude realizováno na konci roku 2018 dotazníkové šetření. Dotazník bude mít stejnou podobu jako při úvodním šetření, aby bylo možné výsledky porovnat a vyhodnotit. Ze závěrečného dotazníkového šetření bude jasné, zda hlavní cíle byly naplněny. Za předpokladu že míra spokojenosti zaměstnanců vzroste o 5 % a fluktuace klesne o 5 % nožší. O projektu bude zpracována závěrečná zpráva, která bude ve firmě sloužit i pro následující roky.

## **6.3 Matice odpovědností**

V projektu je nutné si vymezit, kdo za co nese zodpovědnost. K tomu bude sloužit matice zodpovědností, která jasně definuje zodpovědnost konkrétních osob za jednotlivé činnosti.

Schvalování (S) – osoba, která má právo schválit výstup daných činností (každou činnost musí schvalovat právě jedna osoba)

Provádění (P) – osoba, která je pověřena provedením daných činností

Konzultace (K) – osoba, se kterou má být postup prací konzultován

Informování (I) – osoba, která je informována o průběžném stavu a výstupech z dané oblasti (členové týmu, kteří potřebují znát stavy prací)

Tabulka 11: Matice odpovědností (vlastní zpracování)

Klíčová aktivita		Odpovědnost				
		Jednatel	Výkonný ředitel	Vedoucí oddělení	Osoba odpovědná za personalistiku	Zaměstnanci
A	Provedení úvodního dotazníkového šetření	I	K	I	P	
B	Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření a stanovení potřeb zaměstnanců	S			P	
C	Výběr dodavatele stravenek	S			P	
D	Nastavení nového volitelného systému	S	I		P	
E	Informování zaměstnanců (nový systém zaměstnaneckých výhod, formální hodnocení pracovního výkonu)		P, K	P		I
F	Zavedení formálního hodnocení pracovního výkonu		P	P	P	
G	Objednání poukázek	S			P	
H	Provedení závěrečného dotazníkového šetření	I	K	I	P	

#### 6.4 Nákladová analýza projektu

S každou realizací nového projektu vznikají i náklady. Mezi potřebné vstupy a prostředky lze zařadit:

- lidské zdroje
- technické zařízení: PC/notebook, tiskárna, internet,
- kancelářské potřeby, papíry,
- odborná literatura,
- finanční prostředky.

U nákladů lidských zdrojů jsou uvedeny počty odpracovaných hodin u jednotlivých činnostech. Tyto náklady jsou zařazeny do nákladů obětované příležitosti, jelikož projekt realizuje jeden či více zaměstnanců v pracovní době, kdy se mohli věnovat jiné práci.

Technické zařízení, které bude potřebné k tomuto projektu má každý ze zaměstnanců k dispozici a nemusí se pořizovat nové (počítač či notebook, společná tiskárna i internet). Z kancelářských potřeb bude na projekt potřeba nakoupit papír, jenž není součástí tiskárny a obálky na stravenky.

Mezi náklady související se zavedením nového systému zaměstnaneckých výhod patří i tištěné materiály. Mezi nimi bude zařazen dotazník, který bude zaměstnancům rozdáván jak vstupní, tak závěrečný (cca na 4 strany A4) a brožury, které budou sloužit k informování zaměstnanců. U brožury je též nákladem grafické zpracování, které by mělo zabrat celkově 8 hodin. Se zavedením stravenek pro zaměstnance souvisí náklady na samotné stravenky (55 % z celkové hodnoty), poplatky související s jejich objednáním a doprava.

Kurz anglického jazyka bude probíhat jednou týdně a celkově bude trvat 3 měsíce, tzn. 24 týdnů. Za jednu lekci bude účtována cena 400 Kč.

Finanční prostředky, které do projektu firma vloží, se dají rozdělit na jednorázové a celoroční.

Tabulka 12: Náklady na projekt (vlastní zpracování)

Náklady na lidské zdroje u jednotlivých činností	Počet jednotek	Cena za jednotku	Celkové náklady
Provedení úvodního dotazníkového šetření a jeho distribuce	32	190,00	6 080,00
Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření	16	190,00	3 040,00
Výběr dodavatele stravenek	16	190,00	3 040,00
Nastavení nového volitelného systému	32	190,00	6 080,00
Informování zaměstnanců	64	190,00	12 160,00
Zavedení formálního hodnocení pracovního výkonu	32	190,00	6 080,00
Objednání poukázek	2	190,00	380,00
Provedení závěrečného dotazníkového šetření	32	190,00	6 080,00
<b>Celkové náklady na lidské zdroje = náklady obětované příležitosti</b>			<b>42 940,00</b>
<b>Náklady na odbornou literaturu</b>			
Abeceda personalisty 2017	1	560,00	560,00
<b>Náklady související s tiskem dotazníků a brožur</b>			
Kancelářské potřeby (obálky)	144	0,70	100,80
Kancelářský papír (balení 500 listů)	1	90,00	90,00
Tisk dotazníků pro obě dotazníkové šetření	24	4,00	96,00
Grafické úpravy - brožura	8	350,00	2 800,00
Tisk brožur (A5 - 12 stran)	30	35,00	1 050,00
Celkové náklady na tisk			4 136,80
<b>Celkové jednorázové náklady</b>			<b>47 636,80</b>
<b>Roční náklady na zaměstnanecké výhody</b>			
Stravenky	3 000	49,50	148 500,00
Poplatky	2	3 025,00	6 050,00
Doprava	12	190,00	2 280,00
Kurz anglického jazyka	24	400,00	9 600,00
<b>Celkové roční náklady</b>			<b>166 430,00</b>
<b>Celkové náklad na projekt</b>			<b>214 066,80</b>

Z tabulky 12 je patrné, že celkové náklady na navržený projekt dosahují 214 066,80 Kč. Z toho 47 636,80 Kč jsou jednorázové náklady a zahrnují náklady na lidské zdroje (42 940 Kč) a náklady související s tiskem dotazníků a brožur (4 136,80 Kč). Celkové roční náklady na jednotlivé benefity jsou vyčísleny na 166 430 Kč.

## 6.5 Časový harmonogram

Cílem časové analýzy projektu je stanovit si kritickou cestu projektu. Její délka vyznačuje celkovou dobu trvání projektu. U každé aktivity je určeno, jak dlouho trvá (počet dní) a která aktivita jí předchází.

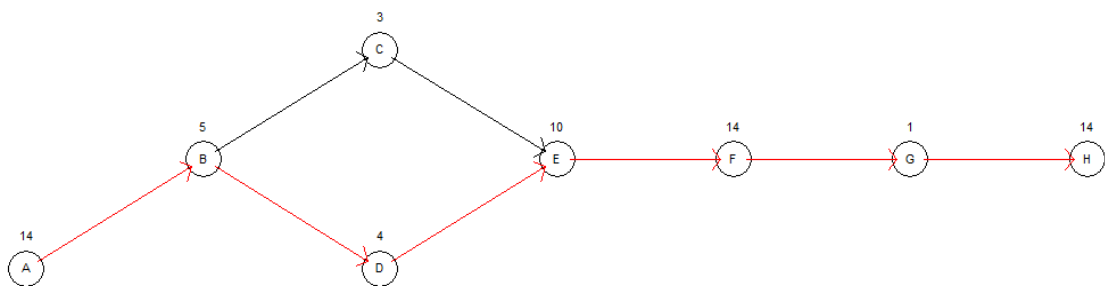
Tabulka 13: Časová analýza projektu (vlastní zpracování)

Klíčová aktivita		Počet dnů	Předchozí aktivita
A	Provedení úvodního dotazníkového šetření	14	
B	Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření	5	A
C	Výběr dodavatele stravenek	3	B
D	Nastavení nového volitelného systému	4	B
E	Informování zaměstnanců	14	C, D
F	Zavedení formálního hodnocení pracovního výkonu	10	E
G	Objednání poukázek	1	F
H	Provedení závěrečného dotazníkového šetření	14	G

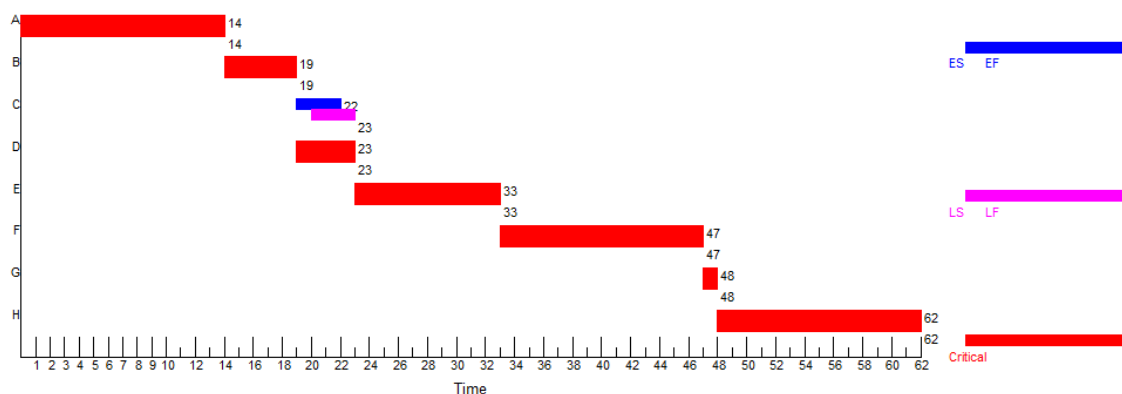
Celková doba dle programu POM dle metody CPM byla naplánována na 62 dní. Byla zjištěna kritická cesta sestavená z činností A→B→D→E→F→G→H.

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	62					
A	14	0	14	0	14	0
B	5	14	19	14	19	0
C	3	19	22	20	23	1
D	4	19	23	19	23	0
E	14	23	37	23	37	0
F	10	37	47	37	47	0
G	1	47	48	47	48	0
H	14	48	62	48	62	0

Obrázek 4: Řešení kritické cesty pomocí programu POM (vlastní zpracování)



Obrázek 5: Zobrazení kritické cesty pomocí programu POM (vlastní zpracování)



Obrázek 6: Ganttův diagram (vlastní zpracování)

Na obrázku 6 je graficky znázorněno časové rozložení aktivit, a jak na sebe navazují. Na vertikální ose jsou znázorněny jednotlivé činnosti a na horizontální ose je čas vyjádřený ve dnech. Z obrázku je patrné, že má projekt časovou rezervu u aktivity C výběr dodavatele stravenek. Pokud by došlo ke zpoždění u jakékoli jiné aktivity, hrozilo by zpoždění celého projektu.

## 6.6 Riziková analýza

Ke každému projektu je potřeba vymezit rizika. Firma tak má dopředu možnost na tyto rizika a případné dopady připravit a může je včas eliminovat. Mezi hlavní rizika, která by mohla projekt ohrozit, patří nízká návratnost dotazníků, která by z důvodu malého počtu zaměstnanců pak mohla vést ke zkreslení celého dotazníkového šetření. Pokud zaměstnanci nebudou dostatečně informováni, hrozí riziko, že nedokážou smysl celého projektu pochopit.

Projekt může mít zpoždění, a to při jakékoli aktivitě. Jak již bylo v časové analýze uvedeno, tak firma má časovou rezervu pouze u výběru dodavatele. Jakmile se v jiné aktivitě opozdí, projekt se může posunout v řádu dnů, případně týdnů.

Projekt může narušit změna stávající legislativy, nové vyhlášky a zákony platné od 1. 1. 2018 (např. daňově uznatelný základ stravenek, stravenky budou určeny jen a pouze k placení jídel v restauracích a nebudou již platné ve vybraných smluvních obchodech apod.)



Navrhovaný projekt se může též setkat s nedostatečnou podporou projektu vedením v případě, že vybraná malá firma nebude mít dostatek finančních prostředků, či bude mít naplánovanou investici do jiné oblasti, které s řízením lidských zdrojů nesouvisí.

V tabulce 14 je ke každému riziku přiřazena pravděpodobnost výskytu a závažnost dopadu a hodnota rizika.

*Tabulka 14: Riziková analýza projektu (vlastní zpracování)*

	<b>Riziko</b>	<b>Pravděpodobnost výskytu</b>	<b>Závažnost dopadu</b>	<b>Hodnota rizika</b>
1	Dotazníky budou mít nízkou návratnost.	střední	vysoká	vysoká
2	Nedostatečná informovanost zaměstnanců	nízká	střední	střední
3	Projekt může mít zpoždění	střední	střední	střední
4	Nové vyhlášky a zákony platné od 1. 1. 2018	střední	vysoká	vysoká
5	Nedostatečná podpora projektu vedením	střední	vysoká	střední

Projekt je zpracováván v malé firmě, kde je zaměstnáno dvanáct zaměstnanců a v případě že by dotazníkové šetření mělo nízkou návratnost, mohly by výsledky být zkreslené a projevil by se to v nastavení nevhodného volitelného systému benefitů a špatném výběru zaměstnaneckých výhod. Pravděpodobnost je nízká, jelikož z průzkumu, který byl zpracován pro tuto práci, byla návratnost dotazníků z 83,33 %. Je ale vhodné zaměstnance důkladně motivovat a informovat, aby dotazníkové šetření nepodcenili a mohlo se tak vycházet z relevantních odpovědí.

Pravděpodobnost výskytu rizika informování zaměstnanců je nízká, jelikož firma si uvědomuje, že pokud zaměstnance dostatečně informují již při začátku plánování projektu, a i v samotném průběhu, budou zaměstnanci ochotni více spolupracovat. Budou znát přínosy, které to pro ně bude mít a ve svůj prospěch.

Projekt je naplánován tak, aby byl systém odměňování rozšířen od nového kalendářního roku, ale jeho první aktivity jsou naplánovány již od září, aby se vše potřebné stihlo zařídit. Proto je zpracována časová analýza, kde je u všech aktivit naplánována doba jejich trvání. Samozřejmě se může stát, že se mohou objevit problémy, které můžou nastat v průběhu u kterékoli aktivity. Tím, že téměř všechny aktivity jsou na kritické cestě, je nutné se jakýmkoli posunům dohodnutých termínů vyvarovat. V případě že by se některá z aktivit protáhla, bylo by nutné některou z následujících aktivit zkrátit, aby byl termín zavedení nového systému zahájen 2. ledna 2018.

Vysokou závažnost dopadu by mohla být změna zákonů a vyhlášek v oblasti řízení lidských zdrojů, která by mohla případně nastat od 1. 1. 2018. Například změna daňových odvodů v příspěvku na stravné. Z pohledu zaměstnance by mohlo vzniknout riziko menšího zájmu o stravenky v případě, že by stravenky přestaly platit v obchodech a supermarketech. Zaměstnanci by tak měli jedinou možnost zaplatit jen za teplé jídlo v restauracích, či si nechat si jídlo vozit do firmy.

Jisté riziko je nedostatečná podpora projektu vedením společnosti. I když se jedná o malou firmu, náklady spojené se zavedením nových zaměstnaneckých benefitů jsou poměrně vysoké. Pokud by vznikla nečekaná situace i v jiné oblasti než řízení lidských zdrojů, při které by byla potřeba neočekávaná investice, může to způsobit nedostatek finančních zdrojů na tento projekt. Závažnost rizika je zde v této situaci vysoká.

## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo zpracovat projekt ke zlepšení řízení lidských zdrojů ve vybrané malé firmě a tím zvýšit spokojenost zaměstnanců a jejich loajalitu.

Praktická část je zaměřena na vybranou malou firmu, která byla popsána a analyzována. Hodnotil se současný stav firmy v oblasti řízení lidských zdrojů, informovanosti zaměstnanců, poskytovaných zaměstnaneckých výhod a jaké benefity zaměstnanci preferují.

Dle výsledků z dotazníkového šetření, byly určité rozdíly v preferencích každého zaměstnance, proto byly v některých případech využity průměrné hodnoty. Firmě byl zpracován projekt, kde byly uvedeny návrhy ke zlepšení řízení lidských zdrojů. Bylo navrženo poskytnutí příspěvku na stravování formou stravenek, od společnosti Sodexo Pass ČR a.s. Z hlediska lepší informovanosti je zavedena infomační kampaň, která bude probíhat hlavně k oblasti zaměstnaneckých výhod. Dále je v projektu navržen příspěvek na vzdělání, možnost zavedení home office. Jelikož prodloužení dovolené o 5 dní je docela velkým nákladem pro firmu, tak z tohoto důvodu byly vybrány jiné možnosti benefitů.

Na projekt, je dle časové analýzy potřeba 62 dní. Celkové náklady včetně nákladů na lidské zdroje (tzv. náklady obětované příležitosti) činí 47 636,80 Kč. S vedením společnosti byla na projekt vymezena částka 240 000 Kč čili firma by do projektu mohly investovat, jelikož byly splněny podmínky rozpočtu.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] ARMSTRONG, Michael. 2003. A handbook of human resource management practice. 9th ed. London: Kogan Page, 979 s. ISBN 0-7494-4105-4.
- [2] ARMSTRONG, Michael. ©2002. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 856 s. Expert. ISBN 80-247-0469-2.
- [3] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. 2015. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [4] BLÁHA, Jiří, Zdeňka KAŇÁKOVÁ a Aleš MATEICIUC. 2005. Personalistika pro malé a střední firmy. Brno: CP Books, 284 s. Business books. ISBN 8025103749.
- [5] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. 2012. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C. H. Beck, xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [6] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. 2004. Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck. Beckovy odborné slovníky. ISBN 80-7179-468-6.
- [7] HRAZDILOVÁ, BOČKOVÁ, K. 2016. Projektové řízení. Martin Koláček – E-knihy jedou, 70 s. ISBN 978-80-7512-431-9.
- [8] KACHAŇÁKOVÁ, Anna a Zuzana JONIAKOVÁ. 2008. Personálny manažment. Bratislava: Iura Edition, 235 s. Ekonómia. ISBN 978-80-8078-192-7.
- [9] KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. 2001. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, xvii, 264 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 8071793892.
- [10] KOUBEK, Josef. 2011. Personální práce v malých a středních firmách. 4. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 281 s. Management. ISBN 978-80-247-3823-9.
- [11] KOUBEK, Josef. 2007. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [12] KOUBEK, Josef. 2003. Personální práce v malých podnicích. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 248 s. Manažer. ISBN 80-247-0602-4.

- [13] MATHIS, Robert L., John Harold JACKSON a Sean VALENTINE. ©2014. Human resource management. 14th ed. Stamford: Cengage Learning, 657 s. ISBN 978-1-133-95310-4.
- [14] STÝBLO, Jiří. 2003. Personální řízení v malých a středních podnicích. 1. vyd. Praha: Management Press, 146 s. ISBN 80-7261-097-X.
- [15] SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. 2010. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
- [16] ŠIKÝŘ, Martin. 2016. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 205 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
- [17] ŠMÍDA, Filip. 2007. Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. Praha: Grada, Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1679-4.
- [18] VERHEUGEN Günter. 2006. EU a Evropská KOMISE. Nová definice malých a středních podniků: Uživatelská příručka a vzor prohlášení. Lucemburk: EUR-OP, ISBN 9289479175. Dostupné z [http://www.strukturalni-fondy.cz/getmedia/7bd6ab99-01ea-4940-8247-cba566022d14/MSP\\_7bd6ab99-01ea-4940-8247-cba566022d14.pdf?ext=.pdf](http://www.strukturalni-fondy.cz/getmedia/7bd6ab99-01ea-4940-8247-cba566022d14/MSP_7bd6ab99-01ea-4940-8247-cba566022d14.pdf?ext=.pdf)

#### Internetové zdroje

- [19] Ceny dopravy: Moje Sodexo. Moje Sodexo [online]. 2017 [cit. 2017-04-14]. Dostupné z: <https://www.mojesodexo.cz/cs/objednavka/detail-produktu/stravenka-39-39/>
- [20] Český statistický úřad: Průměrná mzda a evidenční počet zaměstnanců. 2017. Český statistický úřad [online]. [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/1-pmz\\_m](https://www.czso.cz/csu/czso/1-pmz_m)
- [21] Edenred v číslech. [2017]. Edenred [online]. [cit. 2017-04-14]. Dostupné z: <https://www.edenred.cz/content/uzivatel/edenred-v-cislech>
- [22] Peníze.cz: Náhrada mzdy za dovolenou-Kalkulačka. Peníze.cz [online]. 2017 [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/kalkulacky/nahrada-mzdy-za-dovolenou#nhradamzdy>

- [23] Poukázky pro volný čas. [2017]. Sodexo [online]. [cit. 2017-04-14]. Dostupné z: <http://cz.benefity.sodexo.com/benefity/poukazky-pro-volny-cas>
- [24] Stravenky Sodexo Gastro Pass: nejoblíbenější zaměstnanecký benefit v České republice. [2017]. Sodexo [online]. [cit. 2017-04-14]. Dostupné z: <http://cz.benefity.sodexo.com/chci-cerpat-sve-benefity/stravenka>
- [25] Vše o našich produktech: Ticket Benefits. [2017]. Edenred [online]. [cit. 2017-04-14]. Dostupné z: <https://www.edenred.cz/content/uzivatel/vse-o-nasich-produktech/zamestnanecke-benefity/ticket-benefits>
- [26] Vše o našich produktech: Ticket Junior. [2017]. Edenred [online]. [cit. 2017-04-14]. Dostupné z: <https://www.edenred.cz/content/uzivatel/vse-o-nasich-produktech/zamestnanecke-benefity/ticket-junior>
- [27] UP -Naše nabídka zaměstnaneckých benefitů. [2017]. UP [online]. [cit. 2017-04-14]. Dostupné z: <http://www.seky.cz/nase-produkty/>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

DPČ Dohoda o provedení činnosti

DPP Dohoda o provedení práce

HPP Hlavní pracovní poměr

ŘZL Řízení lidských zdrojů

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1: Model celkové odměny (Armstrong a Stephen, 2015, s. 424).....	18
Obrázek 2: Organizační struktura k 31. 12. 2016, vlastní zpracování dle interních dat, 2017.....	31
Obrázek 3: Kvadrantová analýza ve vybrané malé firmě (vlastní zpracování, 2017) .....	57
Obrázek 4: Řešení kritické cesty pomocí programu POM (vlastní zpracování).....	79
Obrázek 5: Zobrazení kritické cesty pomocí programu POM (vlastní zpracování) .....	79
Obrázek 6: Ganttův diagram (vlastní zpracování) .....	80



**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1: Vývoj osobních nákladů v letech 2002-2015 (vlastní zpracování dle interních dat společnosti, 2017).....	42
Graf 2: Vývoj počtu zaměstnanců na HPP v letech 2002-2015 (vlastní zpracování dle interních dat společnosti, 2017).....	44
Graf 3: Věková struktura ve vybrané malé firmě (vlastní zpracování, 2017).....	51
Graf 4: Dosažené vzdělání zaměstnanců ve vybrané malé firmě (vlastní zpracování, 2017).....	52
Graf 5: Motivace zaměstnanců ve vybrané malé firmě (vlastní zpracování, 2017).....	53
Graf 6: Spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím ve vybrané malé firmě (vlastní zpracování, 2017).....	53
Graf 7: Vztah mezi zaměstnanci ve vybrané malé společnosti (vlastní zpracování, 2017).....	54
Graf 9: Grafické znázornění pořadí spokojenosti zaměstnaneckých výhod dle scoring modelu (Vlastní zpracování, 2017).....	56
Graf 9: Preference zaměstnaneckých výhod na škále od 1 do 5 (vlastní zpracování, 2017).....	58
Graf 10: Zájem o zaměstnanecké výhody ve vybrané malé firmě (vlastní zpracování, 2017).....	59
Graf 11: Možnosti návrhu stravování ve vybrané malé firmě (vlastní zpracování, 2017).....	60
Graf 12: Preferovaná hodnota stravenek (vlastní zpracování, 2017).....	61

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: Varianty systému volitelných zaměstnaneckých výhod (vlastní zpracování dle Bláhy, Mateiciuce, Kaňákové, 2005, s. 176-177) .....	22
Tabulka 2: Členění podniků podle doporučení Evropské komise (vlastní zpracování dle Srbové, 2010, s. 36) .....	25
Tabulka 3: Vyhodnocovací tabulka (Bláha, Mateicius, Koňáková, 2005, s. 258).....	33
Tabulka 4: Vyhodnocení dotazníku respondenta ve vybrané malé společnosti (vlastní zpracování dle Bláhy, Mateiciuse, Koňákové, 2005, str. 259) .....	34
Tabulka 5: Mzdové a osobní náklady v letech 2002-2015 v tis. Kč (vlastní zpracování dle interních dat společnosti 2017).....	43
Tabulka 6: Rozdělení zaměstnanců dle pracovního poměru (vlastní zpracování) .....	50
Tabulka 7: Hodnocení stávajících zaměstnaneckých výhod ve vybrané malé firmě (vlastní zpracování, 2017).....	55
Tabulka 8: Pořadí zaměstnaneckých výhod pomocí scoring modelu (Vlastní zpracování, 2017).....	56
Tabulka 9: Náhrada mzdy u pětidenní dovolené (vlastní zpracování dle kalkulačky Peníze.cz, ©2017).....	69
Tabulka 10 Hodnocení dodavatelů (vlastní zpracování) .....	72
Tabulka 12: Matice odpovědností (vlastní zpracování).....	76
Tabulka 13: Náklady na projekt (vlastní zpracování).....	78
Tabulka 14 Časová analýza projektu (vlastní zpracování) .....	79
Tabulka 14: Riziková analýza projektu (vlastní zpracování).....	81

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník pro personalistu společnosti

Příloha P II: Dotazník pro zaměstnance společnosti

Příloha P III: Logický rámec

Příloha P IV: Návrh hodnotícího formuláře

Příloha P V: Srovnání objednávek stravenek

# PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK PRO PERSONALISTU SPOLEČNOSTI

## 1) Strategie a plánování lidských zdrojů

Otázky	Ano	Ne
1. Má firma vypracovanou podnikatelskou strategii?	X	
2. Tato strategie je s výhledem na více než dva roky?	X	
3. Bylo stanoveno poslání ŘLZ - proč je potřebné se zabývat lidmi ve firmě?		X
4. Byly stanoveny cíle pro ŘLZ, jež vychází z podnikatelské strategie?		X
5. Jsou tyto cíle zveřejněny?		X
6. Znájí je všichni manažeři?		X
7. Je ze stanovených cílů zřejmé, že lidské zdroje jsou stejně významné jako finanční a materiální zdroje?		X
8. Je v organizačním schématu vyznačena oblast ŘLZ?	X	
9. Má firma plány pro zabezpečení budoucích potřeb lidských zdrojů?		X
10. Kolik potřebuje vaše firma (uvedte procentuální podíly tak, aby součet činil 100 %):		
a) klíčových zaměstnanců (jádro pracujících na hlavních produkčních činnostech firmy).....	4,5	%
b) obslužných zaměstnanců (podpůrné a vedlejší činnosti).....	4,5	%
c) ostatní flexibilní zaměstnanci (sezónní, brigádníci).....	9,1	%
11. U následujících otázek zhodnoťte, jaká je celková úroveň řízení lidských zdrojů ve firmě. Zakroužkujte odpověď na stupnici 1-5, kde 1 je nízká, 3 střední a 5 nejvyšší.	horší	lepší
	1	2 3 4 5

## 2) Organizační uspořádání firmy ve vztahu k ŘLZ

Otázky	Ano	Ne
1. Je určena osoba ve firmě, jež zodpovídá za úroveň ŘLZ?	X	
2. Má zodpovědná osoba za ŘLZ vymezeny personální činnosti, za které zodpovídá?	X	
3. Je prestiž této osoby stejná jako prestiž jiných top manažerů?	X	
4. Je pro činnost jasně daná filozofie firmy pro ŘLZ?		X
5. Jsou ve firmě popisy pracovních míst?	X	
6. Vlastní (mají) všichni zaměstnanci kopii svého pracovního místa?	X	
Popisy pracovních míst slouží k:		
7. K řízení lidských zdrojů ve firmě.		X
8. Pro odměňování zaměstnanců ve firmě.	X	
9. Pro normy jakosti (ISO aj.)		X
10. Jsou popisy pracovních míst aktualizovány?	X	
11. Znájí zaměstnanci firmy požadavky, které jsou kladeny na manažery v oblasti personalistiky?		X
12. Jaká je celková úroveň vedení personální agendy ve firmě? Zakroužkujte odpověď na stupnici 1-5, kde 1 je nízká, 3 střední a 5 nejvyšší.	horší	lepší
	1 2 3	4 5

## 3) Výběr a přijímání nových zaměstnanců

Otázky	Ano	Ne
1. Je určena osoba ve firmě, která dohlíží na výběr nových zaměstnanců?	X	
2. Je proškolená?		X
3. Je vždy u přijímacího rozhovoru vedoucí pracoviště, kam bude uchazeč umístěn?	X	
4. Jsou vedoucí proškoleni ohledně toho, jak vést přijímací rozhovor?		X
5. Je v organizaci zaveden ustálený postup pro přijímání nových zaměstnanců?		X
6. Při obsazování vyšších pracovních postů jsou upřednostňováni stávající zaměstnanci?	X	
7. Je nastavena jasná strategie pro upřednostňování vnitřních lidských zdrojů před vnějšími?		X
8. Byla tato strategie sdělena všem zaměstnancům?		X
9. Je ve firmě adaptační program pro nové zaměstnance?		X
10. Jaká je celková úroveň přijímání nových zaměstnanců ve firmě? Zakroužkujte odpověď na stupnici 1-5, kde 1 je nízká, 3 střední a 5 nejvyšší.	horší	lepší
	1	2 3 4 5

## 4) Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Otázky	Ano	Ne
1. Je ve firmě nastavena politika vzdělávání a rozvoje?		X
2. Je ve firmě určena osoba, jež je zodpovědná za rozvoj zaměstnanců?		X
3. Je podporován profesionální rozvoj zaměstnanců prostřednictvím školení mimo firmu?	X	
4. Je ve firmě zaváděn ustálený postup výběru zaměstnanců pro vzdělávání?		X
5. Zjišťujete potřeby vzdělávání zaměstnanců s ohledem na předpokládaný rozvoj firmy?	X	

6. Nabízí firma semináře pro vedoucí v oblasti vedení lidí?								X
7. Má firma zpracován program pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců?								X
8. Jsou výsledky vzdělávacích programů vyhodnocovány?								X
9. Existuje evidence zaměstnanců, kteří se účastní vzdělávacích programů?								X
10. Vyhodnocuje firma investice do vzdělávání zaměstnanců?								X
11. Kolik hodin v průměru stráví ročně zaměstnanec na školeních (kursech), jež nejsou povinné ze zákona? Je to více než ..... <u>10</u> ..... hodin.								
Jaká je celková úroveň vzdělávání zaměstnanců ve firmě? Zakroužkujte odpověď na stupnici 1-5, kde 1 je nízká, 3 střední a 5 nejvyšší.	horší	1	2	3	4	5	lepší	

### 5) Řízení výkonu a pracovní hodnocení zaměstnanců

Otázky	Ano	Ne					
1. Je ve firmě zaveden systém pracovního hodnocení zaměstnanců?	X						
2. Provádíte ve firmě pravidelně hodnocení zaměstnanců?		X					
3. Chválíte své zaměstnance?	X						
4. Zaměstnanci jsou dobře informováni o účelu a využití pracovního hodnocení?		X					
5. Je váš systém pracovního hodnocení zaměstnanců dále rozvíjen a zdokonalován?	X						
Výsledky z pracovního hodnocení využíváte (odpovídají pouze ti, kteří mají zaveden systém pracovního hodnocení, ostatní přejdou k otázce 13) v:							
6. V odměňování zaměstnanců.	X						
7. Při povyšování zaměstnanců do vyšších pracovních pozic.	X						
8. V přemisťování zaměstnanců na jiné pracovní pozice.	X						
9. Pro další vzdělávání zaměstnanců.		X					
10. Zvyšování výkonnosti firmy.	X						
11. Pro zlepšení a řešení zaměstnaneckých vztahů.	X						
12. Zvyšování kvality řízení a vedení lidí.		X					
13. Jaká je celková úroveň vzdělávání zaměstnanců ve firmě? Zakroužkujte odpověď na stupnici 1-5, kde 1 je nízká, 3 střední a 5 nejvyšší.	horší	1	2	3	4	5	lepší
14. Jakým způsobem se provádí pracovní hodnocení zaměstnanců s tím, že 1 znamená, že jde o málo formální přístup, 3 střední a 5 exaktní přístup?	1	2	3	4	5		

### 6) Odměňování

#### Mzda

Otázky	Ano	Ne					
1. Má firma mzdovou politiku?	X						
2. Je tato politika zveřejněna?	X						
3. Vychází mzdová politika z podnikatelské strategie firmy?		X					
4. Je způsob odměňování nastavený ve firmě pro zaměstnance temperamentní?	X						
5. Existuje nějaký formální plán na zvýšení mezd ve firmě?		X					
6. Je růst mezd ve firmě závislý na produktivitě práce?	X						
7. Která z následujících kritérií jsou nejvíce zohledňována při odměňování zaměstnanců:							
• pouze individuální pracovní výkon							
• pouze počet odpracovaných let							
• obojí – počet odpracovaných let i výkon	X						
8. Je sledováno, ve které pracovní pozici je nejvyšší fluktuace?	X						
9. Jaký je podíl zaměstnanců v jednotlivých kategoriích podle těchto kritérií:							
a) pouze individuální pracovní výkon.....%							
b) pouze počet odpracovaných let..... <u>30</u> .....%							
c) obojí – počet odpracovaných let i výkon..... <u>30</u> .....%							
10. Jaká je celková úroveň odměňování zaměstnanců ve firmě? Zakroužkujte odpověď na stupnici 1-5, kde 1 je nízká, 3 střední a 5 nejvyšší.	horší	1	2	3	4	5	lepší

#### Zaměstnanecké výhody

Otázky	Ano	Ne
1. Nabízí firma svým zaměstnancům zaměstnanecké výhody?	X	
2. Převažují v nabídce pracovní zaměstnanecké výhody (vzdělávání, stravování, deputát)?		X
3. Je stanoven zaměstnanecké účet, do jehož výše si mohou zaměstnanci vybrat zaměstnanecké výhody (je uplatňován systém volitelných zaměstnaneckých výhod)?		X
4. Je nabídka zaměstnaneckých výhod nejméně jedenkrát za tři roky aktualizována?		X

5. Sledují se zaměstnancké výhody u konkurenčních organizací?				
6. Jsou sledovány potřeby zaměstnanců?				
7. Jaká je celková úroveň zaměstnanckých výhod ve firmě? Zakroužkujte odpověď na stupnici 1-5, kde 1 je nízká, 3 střední a 5 nejvyšší.	horší			lepší
	1	2	3	4 5

## 7) Zaměstnancké vztahy

### Vztahy

Otázky	Ano	Ne		
1. Má firma politiku zaměstnanckých vztahů?		<input checked="" type="checkbox"/>		
2. Je ve firmě osoba zodpovědná za úroveň zaměstnanckých vztahů?		<input checked="" type="checkbox"/>		
3. Jsou představy, politiky a očekávání firmy shrnuty do etického kodexu pracovního jednání?		<input checked="" type="checkbox"/>		
<i>Pokud jste odpověděli ano, pokračujte ve vyplňování, ostatní přejdou k otázce 7</i>				
4. Účastnili jste se na tvorbě tohoto kodexu všichni vedoucí?				
5. Jsou tímto kodexem seznámeni všichni zaměstnanci?				
6. Dostávají ji i nově příchozí zaměstnanci?				
7. Dostali zaměstnanci informaci, s kým nebo nakoho se mohou obrátit v případě potřeby rady v situacích týkajících se zaměstnanckých vztahů?	<input checked="" type="checkbox"/>			
8. Vede ve firmě někdo výstupní rozhovory?	<input checked="" type="checkbox"/>			
9. Je to formou:				
– jen rozhovoru	<input checked="" type="checkbox"/>			
– jen dotazníku				
– obojí				
10. Má firma trvalý přístup k právnímu poradenství v oblasti pracovních vztahů?	<input checked="" type="checkbox"/>			
11. Existuje ve firmě osoba, která eviduje legislativu v oblasti zaměstnanckých vztahů, pravidla, aktivity?	<input checked="" type="checkbox"/>			
12. Zjišťujete, zda jsou vaši zaměstnanci ve firmě spokojeni?	<input checked="" type="checkbox"/>			
13. Jsou záznamy všech stížností evidovány a analyzovány?	<input checked="" type="checkbox"/>			
14. Jsou stížnosti zaměstnanců řešeny do 5 dnů od jejich přijetí?		<input checked="" type="checkbox"/>		
15. Jaká je celková úroveň zaměstnanckých vztahů ve firmě? Zakroužkujte odpověď na stupnici 1-5, kde 1 je nízká, 3 střední a 5 nejvyšší.	horší			lepší
	1	2	3	4 5

## Bezpečnost a ochrana zdraví zaměstnanců (BOZ)

Otázky	Ano	Ne		
1. Je evidován počet dnů u zaměstnanců z důvodu pracovní neschopnosti?	<input checked="" type="checkbox"/>			
2. Dostává top management periodicky zprávy týkající se bezpečnosti ve firmě?	<input checked="" type="checkbox"/>			
3. Jsou evidovány pracovní úrazy?	<input checked="" type="checkbox"/>			
4. Jsou vytvořeny podmínky pro profesionální lékařskou první pomoc		<input checked="" type="checkbox"/>		
5. Je určena osoba za odpovědná za bezpečnost práce ve firmě?	<input checked="" type="checkbox"/>			
6. Umožňuje organizace pravidelné prohlídky zaměstnanců?	<input checked="" type="checkbox"/>			
15. Jaká je celková úroveň bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců ve firmě? Zakroužkujte odpověď na stupnici 1-5, kde 1 je nízká, 3 střední a 5 nejvyšší.	horší			lepší
	1	2	3	4 5

## Zabezpečení politiky rovných příležitostí (PRP) ve firmě

Otázky	Ano	Ne		
1. Existuje ve firmě politika rovných příležitostí?	<input checked="" type="checkbox"/>			
2. Byla tato politika oznámena všem zaměstnancům?		<input checked="" type="checkbox"/>		
3. Jsou určena opatření k tomu, aby při přijímání nových zaměstnanců nedošlo k diskriminaci?	<input checked="" type="checkbox"/>			
4. Jaká je celková úroveň politiky rovných příležitostí ve firmě? Zakroužkujte odpověď na stupnici 1-5, kde 1 je nízká, 3 střední a 5 nejvyšší.	horší			lepší
	1	2	3	4 5

## 8) Firemní kultura

Otázky	Ano	Ne
1. Má firma definovány své hodnoty, které jsou pro ni důležité?	<input checked="" type="checkbox"/>	
2. Jsou o nich zaměstnanci dobře informováni?		<input checked="" type="checkbox"/>
3. Sdílejí zaměstnanci tyto hodnoty a uznávají je?		<input checked="" type="checkbox"/>
4. Chovají se manažeři v souladu s firemními hodnotami?		<input checked="" type="checkbox"/>
5. Je ve firmě vytvořeno proaktivní podnikatelské klima orientované na zákazníka?		<input checked="" type="checkbox"/>
6. Jsou ve firmě jasně srozumitelně nastaveny personální a provozní normy?		<input checked="" type="checkbox"/>

7. Přizpůsobuje se Váš styl vedení lidí zaměstnancům?				
8. Adaptují se vaši zaměstnanci dobře na změny?				
9. Podporujete vytváření partnerských vztahů k zákazníkům?				
10. Znáte přednosti a nedostatky své konkurence?				
11. Jaká je celková úroveň firemní kultury ve firmě? Zakroužkujte odpověď na stupnici 1-5, kde 1 je nízká, 3 střední a 5 nejvyšší.	horší			lepší
	1	2	3	4 5

# PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE SPOLEČNOSTI

## Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami (benefity)

### Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami (benefity)

Vážené dámy, vážení panové, prosím Vás o 5-10 minut Vašeho času a věnujte je prosím k vyplnění následujícího krátkého dotazníku. Tento dotazník se zabývá zaměstnaneckými výhodami ve Vaší společnosti. Získané informace z dotazníkového šetření budou využity pro zpracování diplomové práce. Dotazník je zcela anonymní. Pokud není určeno jinak, označte křížkem vždy jen jednu odpověď, která nejvíce odpovídá Vaší skutečnosti. Předem děkuji za spolupráci. Kateřina Ročková

#### 1. Uvedte Vaše pohlaví

- Muž  
 Žena

#### 2. Uvedte Váš věk

#### 3. Uvedte Vaše nejvyšší dosažené vzdělání

- Základní vzdělání  
 Střední odborné s výučním listem  
 Středoškolské s maturitou  
 Vysokoškolské I. stupně  
 Vysokoškolské II. stupně

#### 4. Jaký máte typ pracovního poměru?

- Dohoda o provedení práce  
 HPP - doba určitá  
 HPP - doba neurčitá  
 Externista

#### 5. Uvedte počet odpracovaných let ve firmě



## 6. Jaký máte vztah ke svým spolupracovníkům/podřízeným/nadřízeným?

	Pozitivní	Spíše pozitivní	Spíše negativní	Negativní	Neutrální
K nadřízeným	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ke spolupracovníkům	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
K podřízeným	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 7. Jste spokojen/a s pracovním prostředím?

- Ano  
 Spíše ano  
 Spíše ne  
 Ne

## 8. Jak hodnotíte stávající zaměstnanecké výhody ve firmě?

	Spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Nespokojen/a***	Nemohu posodit (nemám k dispozici)
Vánoční večírek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Služební automobil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mobilní telefon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Notebook	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jiné technické vybavení společnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pitný režim ve firmě (voda, káva)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 9. \*\*\*Pokud jste nespokojen/a tak uveďte s čím

## 10. Jste ve firmě dostatečně motivován/a?

- Ano  
 Spíše ano  
 Spíše ne  
 Ne

11. Je Vaše práce ve firmě oceněna odpovídajícím způsobem?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

12. Jak moc jsou pro Vás důležité následující faktory práce? Hodnoťte na škále od 1 do 5, kdy 1 je nejvíce důležité a 5 nejméně důležité.

	1	2	3	4	5
Výše mzdy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uznání dobře odvedené práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spravedlivé hodnocení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaměstnanecké výhody	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Přístup vedení k zaměstnancům	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovní vztahy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovní prostředí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Jak moc jste s následujícími faktory práce spokojeni? Hodnoťte na škále od 1 do 5, kdy 1 je nejvíce spokojeni a 5 nejméně spokojeni.

	1	2	3	4	5
Výše mzdy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uznání dobře odvedené práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spravedlivé hodnocení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaměstnanecké výhody	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Přístup vedení k zaměstnancům	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovní vztahy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovní prostředí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Uvedte jak preferujete následující zaměstnanecké výhody na škále od 1 do 5? Zakroužkujte odpověď na stupnici 1-5, kde 1 znamená nejvíce preferuji a 5 nepreferuji.

	1	2	3	4	5
příspěvek zaměstnavatele na stravování zaměstnanců (stravenky)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
příspěvek zaměstnavatele na životní pojištění	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
příspěvek zaměstnavatele na penzijní pojištění	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
možnost prodloužení dovolené o 5 dní navíc	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
příspěvek na dopravu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
příspěvek na rekreaci v podobě poukázky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
poukázka na zdravotní péči (např. nákup vitamínů v lékárně)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
poukázka na sport a relaxaci (fitness, masáže, sauna apod.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
příspěvek na kulturní akce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
příspěvek na vzdělávání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dar k jubileu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
home office	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sick days (zdravotní volno) a free days (volno pro „zařizování“)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Kdybyste měl/a možnost vybrat si ze seznamu jen tři zaměstnanecké výhody, které by to byly?

- příspěvek zaměstnavatele na stravování zaměstnanců (stravenky)
- příspěvek zaměstnavatele na životní pojištění
- příspěvek zaměstnavatele na penzijní pojištění
- možnost prodloužení dovolené o 5 dní navíc
- příspěvek na dopravu
- příspěvek na rekreaci v podobě poukázky
- poukázka na zdravotní péči (např. nákup vitamínů v lékárně)
- poukázka na sport a relaxaci (fitness, masáže, sauna apod.)
- příspěvek na kulturní akce
- příspěvek na vzdělávání
- dar k jubileu
- home office
- sick days (zdravotní volno) a free days (volno pro „zařizování“)
- Jiná...

16. Kdyby jste si mohl/a vybrat zaměstnanecké výhody formou poukázky na sportovní aktivity/zdravotnická péče v jakém intervalu byste poukázky upřednostňoval/a?

- jedenkrát za rok
- dvakrát za rok
- jednou za měsíc

17. Jakou formu příspěvku na stravování zvolíte jako nejvhodnější?

- Stravenky v určité hodnotě
- Bude zajištěn dovoz obědů z vybrané restaurace/jidelny přímo do firmy. Úhrada obědů by byla vúčtována vždy ke konci měsíce. Celková cena by částečně byla uhrazena zaměstnavatelem a část by byla odečtena zaměstnanci přímo ze mzdy.
- Nevyužiji ani jednu z vybraných možností
- Navrhuji jinou možnost: ...

18. Kdyby jste měl/a možnost zaměstnaneckého benefitu dostávat příspěvek na stravování formou stravenky, jakou hodnotu by jste upřednostňoval/a?

*Nápověda k otázce: Berte v potaz, že zaměstnavatel platí 55 % z ceny stravenky a 45 % doplácí zaměstnanec.*

- 80 Kč
- 90Kč
- 105 Kč
- Nemám zájem o stravenky z důvodu doplácení 45 % hodnoty stravenky ze svého platu
- Nemám zájem o stravenky z jiného důvodu...

19. Zda Vás napadá jiná možnost, která by mohla být pro firmu prospěšná a není v dotazníku uvedena, prosím o Váš doplnění.

Děkuji za vyplnění dotazníku a přeji hezký den

# PŘÍLOHA PIII: LOGICKÝ RÁMEC

Projekt na zlepšení řízení lidských zdrojů ve vbrané malé firmě		Vybraná malá firma	
Logický rámec			
	Strana/hierarchie cílů	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací/přísob ověření
<b>Hlavní cíl (přínosy, širší cíl)</b>	Zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Zvýšení loajality zaměstnanců.	Spokojenosti zaměstnanců s nově zavedeným systémem zaměstnaneckých výhod zvýší o 5 % do konce roku 2018. Loajalita zaměstnanců se zvýší o 5% do konce roku 2018.	Dotazníkové šetření. Evidence údajů u každého zaměstnance. Vypracovaný projekt Zpráva o projektu
<b>Projektové cíle (účel, specifický cíl)</b>	Zlepšení řízení lidských zdrojů ve vbrané malé firmě	Do konce roku 2017 bude zpracován koncept zavedení zaměstnaneckých výhod. Zavedení alespoň jedné možnosti z navrhovaných zaměstnaneckých výhod od 1. 1. 2018.	Evidence údajů u každého zaměstnance. Smlouva o spolupráci s vybraným dodavatelem stravenek. Písemně vyhodnocení projektu.
<b>Výstupy (výsledky)</b>	1.1 Rozšíření nabídky zaměstnaneckých výhod ve vbrané malé firmě 1.2 Zlepšení informovanosti zaměstnanců o změnách v oblasti řízení lidských zdrojů 1.3 Zavedení formálního hodnocení pracovního výkonu	Zavedení nabídky zaměstnaneckých výhod ve vbrané malé firmě od 1. ledna 2018. Nárůst informovanosti zaměstnanců do konce roku 2018 se zvýší o 5 %.	Dotazníkové šetření. Evidence údajů u každého zaměstnance. Vypracovaný projekt Zpráva o projektu
<b>Aktivita</b>	1.1.1 Provedení úvodního dotazníkového šetření 1.1.2 Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření a stanovení potřeb zaměstnanců 1.1.3 Výběr dodavatele stravenek 1.1.4 Nastavení nového volitelného systému 1.1.5 Informování zaměstnanců o fungování nového systému zaměstnaneckých výhod zavedení formálního hodnocení pracovního výkonu 1.1.6 Zavedení formálního hodnocení pracovního výkonu 1.1.7 Objednání poukázek 1.1.8 Provedení závěrečného dotazníkového šetření	<b>Prostředky</b> Lidské zdroje Finanční prostředky Technické zařízení: PC/notebook, tiskárna, internet Kancelářské potřeby, papíry Odborná literatura	<b>Časový rámec aktivit</b> Provedení úvodního dotazníkového šetření - září 2017 Vyhodnocení dotazníkového šetření - říjen 2017 Výběr dodavatele stravenek - říjen 2017 Nastavení nového systému odměňování - listopad 2017 Informování zaměstnanců o změnách v oblasti řízení lidských zdrojů - září - prosinec 2017 Zavedení formálního hodnocení pracovního výkonu - listopad 2017 Objednání poukázek - prosinec 2017 Čerpání nových zaměstnaneckých výhod od 1. 1. 2018 Provedení závěrečného dotazníkového šetření prosinec 2018
<b>Předpoklady a rizika</b>			<b>Předpoklady</b> Nový zaměstnanecký systém bude zaveden. Předpoklady Zájem zaměstnanců o zaměstnanecké výhody Předpoklady Výběr vhodného dodavatele stravenek. Dostatek finančních prostředků. <b>Rizika</b> Dotazníky budou mít nízkou návratnost. Nedostatečná informovanost zaměstnanců Projekt může mít zpoždění. Nové vyhlášky a zákony platné od 1. 1. 2018. Nedostatečná podpora projektu vedením.
<b>Předběžné podmínky</b>			Podpora projektu vedením Schválení finančního rozpočtu

## PŘÍLOHA P IV: NÁVRH HODNOTÍCÍHO FORMULÁŘE

Formulář k formálnímu hodnocení zaměstnanců	
Jméno a příjmení:	Datum zpracování:
Jméno a příjmení nadřízeného:	Pracovní pozice:

Kritérium	Vynikající	Nadprůměrné	Průměrné	Podprůměrné	Špatné
Kvalita práce					
Vedení dokumentace					
Řádná docházka					
Dodržování pracovní doby					
Dodržování bezpečnostních předpisů					
Péče o majetek firmy					
Ochota přijmout úkol					
Adaptace, zvládnutí změn					
Vztahy k nadřízeným					
Vztahy ke spolupracovníkům					
Spolehlivost					
Samostatnost					
Pečlivost					
Loajalita					
Zvládnutí fyzického zatížení					

Poznámky a připomínky
Vedení společnosti
Přímý nadřízený
Zaměstnanec

Podpis vedení společnosti	Datum:
Podpis přímého nadřízeného	Datum:
Zaměstnanec	Datum:

## PŘÍLOHA V: SROVNÁNÍ OBJEDNÁVEK STRAVENEK

	Období	Počet dnů	Celkový počet stravenek (ks)	Celková cena stravenek (Kč)	Poplatky za dopravu (Kč)	Celková částka	Z celkové částky stravenky:	
							firma hradí 55 % z celkové hodnoty stravenky	zaměstnanec hradí 45 % z celkové hodnoty stravenky
I. varianta	Leden	22	264	23 760	3215	26 975	13 068	10 692
	Únor	20	240	21 600	190	21 790	11 880	9 720
	Březen	21	252	22 680	190	22 870	12 474	10 206
	Duben	20	240	21 600	190	21 790	11 880	9 720
	Květen	21	252	22 680	190	22 870	12 474	10 206
	Červen	21	252	22 680	190	22 870	12 474	10 206
	Červenec	20	240	21 600	190	21 790	11 880	9 720
	Srpen	23	276	24 840	190	25 030	13 662	11 178
	Září	19	228	20 520	190	20 710	11 286	9 234
	Říjen	23	276	24 840	190	25 030	13 662	11 178
	Listopad	22	264	23 760	190	23 950	13 068	10 692
	Prosinec	18	216	19 440	190	19 630	10 692	8 748
						275 305		
II. varianta	I. čtvrtletí	63	756	68 040	3215	71 255	37 422	30 618
	II. čtvrtletí	62	744	66 960	190	67 150	36 828	30 132
	III. čtvrtletí	62	744	66 960	190	67 150	36 828	30 132
	IV. čtvrtletí	63	756	68 040	190	68 230	37 422	30 618
						273 785		