

Projekt zaměřený na zkvalitnění řízení lidských zdrojů ve vybrané malé firmě

Bc. Barbora Pachlová

Diplomová práce
2019



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Barbora Pachlová**
Osobní číslo: **M17555**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt zaměřený na zkvalitnění řízení lidských zdrojů ve vybrané malé firmě**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši na specifika řízení lidských zdrojů v malých firmách.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav řízení lidských zdrojů ve vybrané firmě.
- Na základě provedené analýzy navrhnete projekt zaměřený na zkvalitnění řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci.
- Projekt podrobte časové, 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 Stephen TAYLOR. Armstrong's handbook of human resource management practice. 14th edition. London: New York, 2017, 738 s. ISBN 978-0-7494-7411-9.

BANFIELD, Paul, Rebecca KAY a Dean ROYLES. Introduction to human resource management. Third edition. Oxford: Oxford University Press, 2018, 448 s. ISBN 978-0-19-870282-5.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016, 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

MĚRTLOVÁ, Libuše. Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014, 148 s. ISBN 978-80-7204-907-3.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jana Matošková, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **14. prosince 2018**
Termín odevzdání diplomové práce: **16. dubna 2019**

Ve Zlíně dne 14. prosince 2018

L.S.

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;
- byla jsem seznámena/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 s přípustí-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, považuji 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:

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá řízením lidských zdrojů ve vybrané malé společnosti. Na základě literární rešerše je definováno řízení lidských zdrojů v malém podniku, charakteristické vlastnosti malé firmy a personální audit v malém podniku. V praktické části je provedena analýza současného stavu řízení lidských zdrojů v malé firmě, vyhodnocení dotazníkového šetření pro zaměstnance firmy, které je zaměřeno na spokojenost pracovníků se současnými pracovními faktory, a dotazníkové šetření pro vedení společnosti za účelem zjištění na jaké úrovni se nachází současný systém řízení lidských zdrojů. Na základě teoretických poznatků a provedené analýzy je vytvořen projekt, který je podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, malá firma, personální audit, faktory práce, systém hodnocení, spokojenost zaměstnanců, dotazníkové šetření

ABSTRACT

This thesis deals with a topic of human resource management in selected small business. Definitions of human resource management, key attributes and personnel audit all for small business are built based on literature review. Practical part of the thesis presents current state analysis on human resource management, evaluation of employee questionnaire and evaluation of employer management group questionnaire. The employee questionnaire focuses on employee satisfaction level with current working factors. The employer management group questionnaire focuses on level of current system of human resource management. Based on theoretical findings and the analysis a project is designed. The project is evaluated by time, cost and risk analysis.

Keywords: Human Resource Management, Small business, Personnel Audit, Working factors, Evaluation system, Employee Satisfaction level, Questionnaire

Tímto bych chtěla poděkovat paní Ing. Janě Matoškové Ph.D., vedoucí mé diplomové práce, za její ochotu, věnovaný čas a cenné rady.

Ráda bych také poděkovala vybrané malé společnosti, díky které jsem mohla realizovat výzkum na základě informací, které mi poskytla.

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

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 MALÝ PODNIK	12
1.1 VÝZNAM MALÝCH A STŘEDNÍCH FIREM.....	13
1.2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V MALÉ FIRMĚ.....	15
1.3 PERSONÁLNÍ PRÁCE V MALÝCH FIRMÁCH.....	16
2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	18
2.1 DEFINICE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	18
2.2 PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ.....	18
2.2.1 Strategie řízení lidského kapitálu	19
2.2.2 Získávání, výběr a adaptace pracovníků	19
2.2.3 Hodnocení pracovníků	21
2.2.4 Vzdělávání a osobní růst zaměstnanců.....	21
2.2.5 Odměňování, mzdová politika	22
2.2.6 Propouštění pracovníků.....	23
2.3 MOTIVOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	24
2.3.1 Vnitřní a vnější faktory motivace.....	24
2.3.2 Motivace hmotná a nehmotná	25
3 PERSONÁLNÍ AUDIT	26
3.1 CÍL PERSONÁLNÍHO AUDITU	26
3.2 ZDROJE AUDITU.....	27
3.3 POSTUP PERSONÁLNÍHO AUDITU.....	28
3.3.1 Jednotlivé kroky auditu řízení lidských zdrojů	28
4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	30
II PRAKTICKÁ ČÁST	31
5 ANALÝZA SPOLEČNOSTI	32
5.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	32
5.2 STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	32
5.3 ČINNOSTI JEDNOTLIVÝCH PRACOVNÍKŮ A SKUPIN PRACOVNÍKŮ	34
6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	36
6.1 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ PRO ZAMĚSTNANCE	36
6.1.1 Členění pracovníků dle pohlaví	36
6.1.2 Členění pracovníků dle věku.....	38
6.1.3 Členění pracovníků dle dosaženého vzdělání	38
6.1.4 Členění pracovníků podle pracovního poměru	39
6.1.5 Analýza spokojenosti pracovníků s vybranými firemními faktory.....	40
6.1.6 Analýza hodnocení ocenění zaměstnanců za dobře vykonanou práci	41

6.1.7	Výběr zaměstnaneckých benefitů	41
6.1.8	Stávající firemní benefity	42
6.1.9	Výběr hodnoty stravenek	43
6.1.10	Příspěvek na kulturní či sportovní akce	43
6.1.11	Hodnocení mezilidských vztahů na pracovišti.....	44
6.1.12	Zhodnocení, zda mzda odpovídá pracovnímu výkonu	44
6.1.13	Důležitost a preference faktorů práce ve vybrané malé firmě	45
6.1.14	Hodnocení faktorů práce	47
6.1.15	Hodnocení spokojenosti a návrh možností ke zlepšení stavu ŘLZ.....	47
6.2	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ PRO ZAMĚSTNANCE	48
6.3	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	49
6.4	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	59
6.5	ZHODNOCENÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V MALÉ FIRMĚ.....	59
6.5.1	Shrnutí silných a slabých stránek v oblasti řízení lidských zdrojů	59
6.5.2	Shrnutí praktické části a návrhy na zlepšení	60
7	PROJEKT ZAMĚŘENÝ NA ZKVALITNĚNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VYBRANÉ MALÉ FIRMĚ	62
7.1	CÍL PROJEKTU.....	62
7.2	PŘÍNOSY PROJEKTU	62
7.3	KLÍČOVÉ AKTIVITY PROJEKTU	63
7.4	MATICE ODPOVĚDNOSTI.....	67
7.5	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	69
7.5.1	Časový harmonogram jednotlivých činností projektu	70
7.5.2	Aplikace metody CPM.....	71
7.5.3	Časové rezervy projektu.....	72
7.6	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	73
7.7	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	79
7.8	PŘÍNOSY PROJEKTU	82
7.9	SHRNUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....	83
	ZÁVĚR	84
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	85
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	88
	SEZNAM OBRÁZKŮ	89
	SEZNAM TABULEK.....	90
	SEZNAM PŘÍLOH.....	92

ÚVOD

Správné fungování podniku tvoří mnoho faktorů jako kvalitní výrobky a služby, kapitál společnosti, dobré vztahy s dodavateli i odběrateli a nesmí se zapomínat na významný faktor jako lidské zdroje. U malého podniku je každá osoba silným článkem společnosti a každá tato osoba se významně podílí na úspěchu firmy.

Úspěšná společnost je schopná vhodně propojit finanční, materiální, informační a lidské zdroje do uceleného systému, proto se řízení lidských zdrojů stává klíčovou složkou celého řízení společnosti. Na lidský kapitál se klade stále vyšší důraz a formování personálních činností vyžaduje kvalitní pracovníky i kvalitní systém personální činností.

Způsob, jakým je vedeno řízení lidských zdrojů, velmi ovlivňuje úspěšnost nastolených cílů společnosti. Personální činnosti přímo ovlivňují hospodaření společnosti prostřednictvím personálního plánování, snižování fluktuace pracovníků, redukce neúčelných výdajů, vzděláváním a rozvojem pracovníků, zavedením transparentního systému hodnocení a odměňování pracovníků a vytvořením vhodných pracovních podmínek a zajištěním dobrých mezilidských vztahů na pracovišti.

Cílem této diplomové práce je zkvalitnění řízení lidských zdrojů ve vybraném malém podniku. Práce je rozdělena na dvě části – teoretická a praktická.

V teoretické části jsou zpracovány základní pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů a personální činnosti v malém podniku, a personální audit.

Na základě poznatků z teoretické části je provedena analýza vybrané malé společnosti prostřednictvím anonymního dotazníkového šetření pro zaměstnance společnosti a pro vedení společnosti (personální audit). V této části je provedena analýza celkového systému řízení lidských zdrojů. Jsou vymezeny silné a slabé stránky a z vypracovaných výsledků navrženy doporučení pro zkvalitnění systému řízení lidských zdrojů.

Nabyté poznatky z teoretické a analytické části jsou pak uplatněny při zpracování projektu, jehož cílem je dosáhnout zkvalitnění řízení lidských zdrojů ve vybraném malém podniku. Nejdříve je vysvětlena hlavní podstata projektu a klíčové oblasti, dále jsou vymezeny jeho cíle a přínosy pro danou společnost. Celý projekt je na závěr podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem diplomové práce je uplatnit teoretické poznatky do skutečného dění. Primárním cílem práce je zkvalitnění řízení lidských zdrojů ve vybraném malém podniku. Hlavní cíl lze rozčlenit do dílčích cílů, jako je analýza současného stavu řízení lidských zdrojů a vytvoření nového pracovního místa, kdy daná osoba bude zodpovědná za kvalitní systém personálních činností.

V diplomové práci jsou uvedeny následující metody výzkumu:

- anonymní dotazníkové šetření pro zaměstnance vybrané malé společnosti,
- dotazníkové šetření určené pro vedení společnosti, vyplněné v zastoupení jednatele společnosti asistentkou jednatele společnosti (personální audit),
- Scoring model, který byl využit v dotazníkovém šetření pro zaměstnance společnosti jako nástroj pro hodnocení pracovních faktorů,
- Metoda CPM, která je využita při použití časové analýzy.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MALÝ PODNIK

Téma diplomové práce souvisí s charakteristikou malého podniku v závislosti na počtu zaměstnanců z hlediska vymezení uvedené v českém zákoně č. 47/2002 Sb., dle kritérií používané Evropskou unií.

Fetisová a kol. (2004) charakterizují malé a střední podniky z hlediska kvalitativních a kvantitativních znaků. Za kvalitativní znaky lze považovat například, jakým způsobem je vedeno řízení společnosti, vnitřní organizace, logistika, výroba, odbyt, výzkum a vývoj, finanční prostředky a personální práce. Kvalitativní znaky nelze vždy zcela jednoznačně přiřadit, jelikož to mohou být znaky i velkého podniku. Oproti tomu u kvantitativních ukazatelů, jež popisuje Strážovská a kol. (2007), lze jednoznačně určit, zda daná společnost spadá do malých, středních či velkých podniků. Převážně jsou to znaky jako suma, počet nebo výše zkoumaného činitele. Jako příklad jsou uvedeny: objem výroby či prodeje, podíl podniku na trhu, výše zisku, počet pracovních míst atd.

Veber a Srpová (2012, s. 18) uvádějí, že malý podnik můžeme definovat dle statistického pojetí, dle kritérií nařízení Evropské komise EU nebo na základě zákona o podpoře podnikání malých a středních firem. Dle statistického pojetí se podniky dělí do tří skupin podle počtu zaměstnanců:

- malé – do 20 pracovníků,
- střední – do 100 pracovníků,
- velké – 100 a více pracovníků.

Evropská komise EU klasifikuje malé a střední podniky dle kvantitativních kritérií. Tato kritéria se dělí do čtyř skupin: počet pracovníků, roční obrat a roční bilanční suma. Tato kritéria jsou vymezena v tabulce č. 1. (Evropská komise, 2015)

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců	Roční obrat	Roční bilanční suma
		v mil. EUR	
Střední	51-250	11-50	11-43
Malé	11-50	3-10	3-10
Mikro	1-10	0-2	0-2

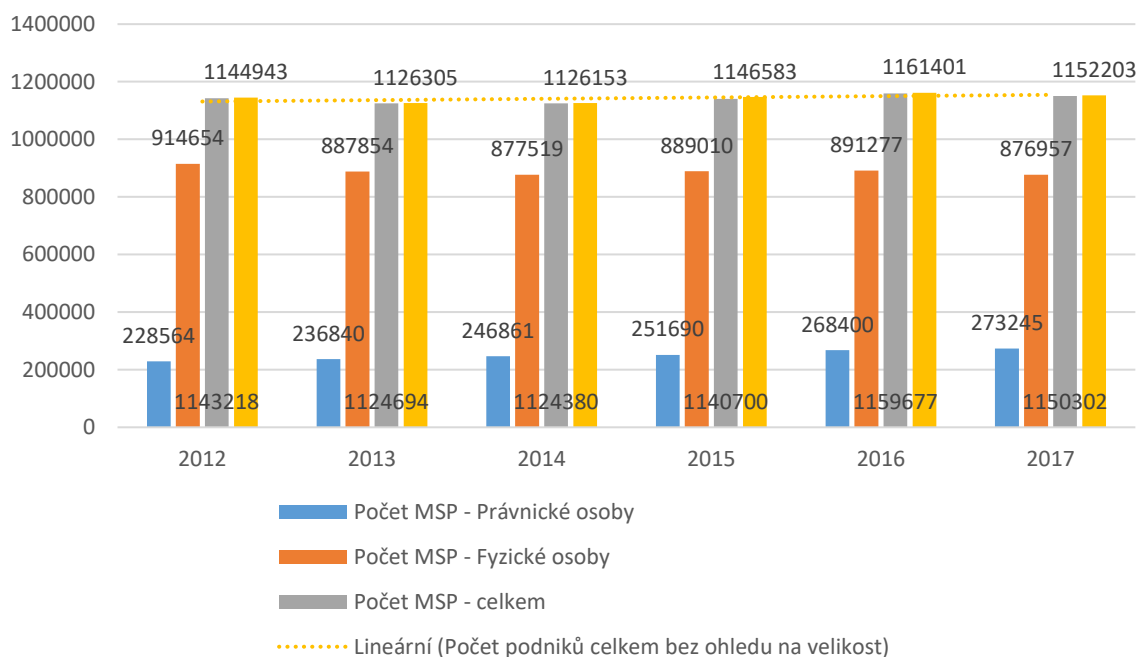
Tabulka 1 Kategorizace malých a středních podniků (Veber a Srpová, 2012)

Veber a Srpová (2012, s. 19) vymezují definování malých a středních firem dle zákona o podpoře podnikání jako podnik, který splňuje přímo předepsaná kritéria na základě předpisu Evropského společenství. Takovéto členění se týká podnikatelů, kteří žádají o podpo-

ru v podnikání a sledované hodnoty obrátu a aktiv se přepočítávají na základě kurzu stanovené Evropskou centrální bankou ke konci roku, který předchází roku podání žádosti o podporu.

1.1 Význam malých a středních firem

Malé a střední společnosti mají velký význam pro ekonomiku daného státu. Srpová, Řehoř a kolektiv (2010, s. 38) uvádí, že tyto podniky vytváří až 70 % pracovních míst a zhruba 60 % HDP Evropské unie. Sektor malých a středních podniků lze považovat za nositele podnikavosti, inovativnosti, odpovědnosti, a který vytváří mnoho pracovních pozic a podporuje tím zaměstnanost daného regionu/státu. Často se stává, že malé a střední podniky dlouhodobě spolupracují s velkou firmou jako jejich subdodavatelé. Je známo, že tak tomu bývá u automobilek, které potřebné komponenty nakupují převážně u jednoho malého subdodavatele. Spolupráce mezi takovými firmami představuje jakousi jistotu výtěžku v delším časovém období.

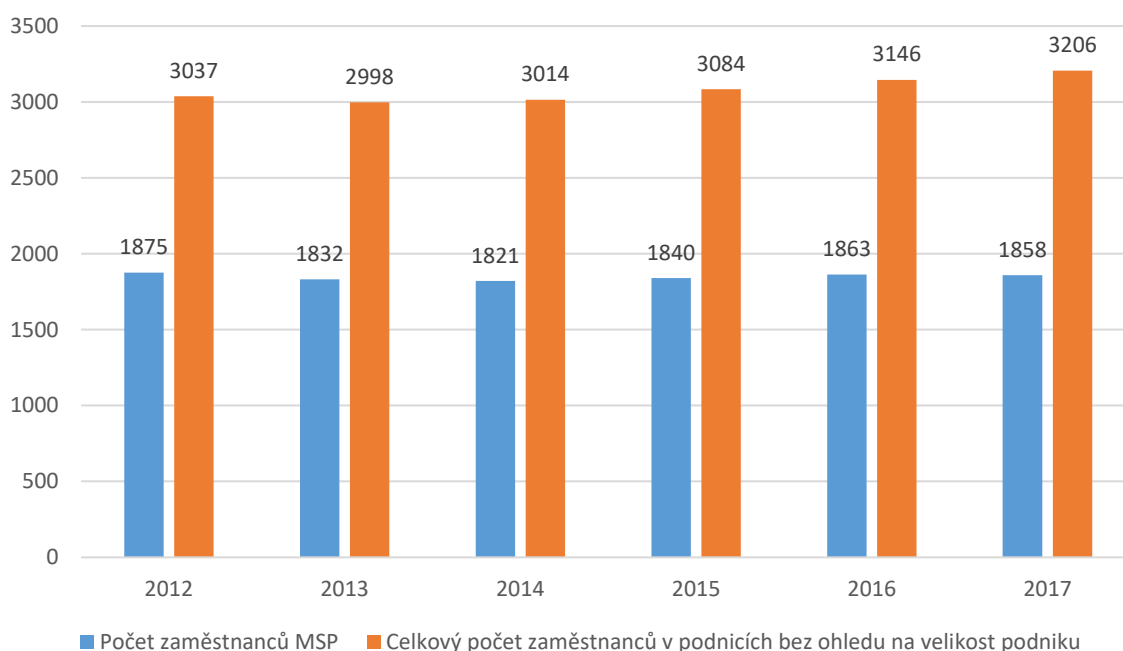


Obrázek 1 Vývoj aktivních subjektů v ČR v letech 2012-2017 (ČSÚ, 2018)

Na obrázku 1 lze vidět uveřejnění Českého statistického úřadu, který uveřejnil k 31. 12. 2017 vývoj podnikatelské činnosti za roky 2012 až 2017 právníckých i fyzických osob na území České republiky. V posledním sledovaném roce 2017 je podíl malých

a středních podniků na celkovém počtu ekonomicky aktivních podnikatelských subjektů ve výši 99,8 %.

Mulačová, Mulač a kol. (2013, s. 49) uvádí, že práce v malém či středním podniku motivuje pracovníky k seberealizaci a učení se. Každá pracovní síla ovlivňuje chod podniku, a tím se přenáší jakási zodpovědnost na samotné zaměstnance, aby pracovali zodpovědně a svědomitě. Malý podnikatel při svém působení reprezentuje region, ve kterém působí a vytváří mnoho pracovních míst pro jeho občany, a šetří tím dávky úspor, které by region musel vyplácet ze státního rozpočtu. Také malý nebo střední podnik nemůže dosáhnout monopolního postavení a jakýkoliv neúspěch a důsledky neúspěchu nese podnikatel osobně.



Obrázek 2 Vývoj počtu zaměstnanců MSP v České republice v letech 2012-2017 (ČSÚ, 2018)

Obrázek č. 2 ukazuje podíl počtu zaměstnaných osob v malém nebo středním podniku v závislosti na celkovém počtu zaměstnanců mezi lety 2012 až 2017. V posledním sledovaném roce je podíl počtu zaměstnanců MSP ve výši 57,96 % v závislosti na celkovém počtu zaměstnanců v podnicích bez ohledu na velikost podniku.

Ekonomické přínosy malých firem charakterizují Veber, Srpová a kol. (2012, s. 21) jako nositele nových a drobných inovací, kteří dokáží pružně reagovat na změny na trhu. Svým působením na trhu zvyšují ekonomiku a přispívají do HDP daného státu. Vytvářejí

mnoho pracovních míst, tedy snižují státní sociální dávky, které by se musely vyplácet v případě nezaměstnanosti.

Situace prosazení se a získání zákazníků je pro malé podnikatele obtížnější než pro velké korporace, proto jsou malí podnikatelé často podporováni. Veber (2012, s. 23) říká, že podpora podnikání malých a středních firem může pomoci jak začínajícím podnikatelům, tak stávajícím podnikům v době jejich finančních ztrát nebo jiných osobních tragédií. V takovýchto případech by vedení podniků mělo zvážit možnosti podpor ze státních prostředků nebo ze strukturálních fondů Evropské unie. Podporu malého a středního podnikání lze rozdělit do dvou skupin: finanční a nefinanční podpora podnikání.

1.2 Řízení lidských zdrojů v malé firmě

Armstrong a Taylor (2017, s. 39) představují malý podnik jako společnost, která může zaměstnávat až 250 pracovníků. Takováto organizace dokonce nemusí mít vlastní HR oddělení. Často se stává, že menší společnosti využívají personálního outsourcingu nebo agenturní společnosti pro personální činnosti. Takovýto názor zastává i Koubek (2011, s. 27-28), který poukazuje na to, že malé podniky mají menší organizační strukturu zaměstnanců. V malých podnicích jsou řídicí a rozhodovací činnosti zpravidla v rukou majitele nebo jiného vysoce postaveného pracovníka. I přesto, že se personální práce v malém podniku může zdát snadná a nekomplikovaná, opak je pravdou. Je nutné se této oblasti dostatečně věnovat a pečlivě vybírat vhodně motivované a schopné zaměstnance. Protože každý z těchto lidí představuje podstatný článek, který slouží k dobrému fungování firmy a dosahování její cílů. V malém podniku se chyby jednotlivců nebo odchody pracovníků projeví zřetelněji než ve velkých podnicích. Malá firma si nemůže dovolit mít rezervu v pracovních silách, a proto jakýkoliv pohyb zaměstnanců se výrazně odrazí na průběhu fungování společnosti.

V malých podnicích je velmi důležité zaměstnávat kvalifikované pracovníky. Je tedy zřejmé, že personální práce v malých či středních firmách je mnohem obtížnější a nákladnější (např. vysoká fluktuace zaměstnanců se v malé firmě projeví daleko více než ve velké společnosti) než ve firmách velkých.

1.3 Personální práce v malých firmách

Již při samotném zakládání společnosti, jak uvádí Veber a Srpová (2012, s. 165-167), si musí podnikatel uvědomit, že přebírá jistou zodpovědnost a určité povinnosti za své zaměstnance, které se vztahují k pracovněprávním předpisům, a to zejména k zákoníku práce. V zákoníku práce jsou uvedeny principy pravidel jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance, které se musí dodržovat. Zaměstnavatel může také vydat pracovní řád nebo interní směrnice, které tyto pravidla více specifikuje a rozvádí je.

V průběhu rozvoje společnosti, kdy se firma rozrůstá, mohou nastat problémy v oblasti řízení lidských zdrojů, kdy majitel firmy již nezvládá personální činnosti, a proto nastává situace, kdy je vhodné zaměřit se na organizační strukturu.

Organizace personálních činností v malém podniku převážně spadá pod vlastníka společnosti, který buďto provádí veškeré personální práce sám (získávání, výběr, rozmístění pracovníků, hodnocení a odměňování, propouštění), nebo některé činnosti související s personální prací přecházejí na zvoleného podřízeného, který je vykonává vedle svých hlavních povinností. V případech, kdy vlastník předává personální záležitosti na svého podřízeného, vznikají často problémy, a to z důvodu toho, že podřízený se primárně věnuje úkolům, vyplývají z jeho funkce, a personální činnosti jsou jako druhořadé povinnosti.

Veber a Srpová (2012, s. 167) doporučují vytvořit místo personalisty jako hlavní pracovní poměr až v době, kdy firma zaměstnává 100 až 150 pracovníků. V takovémto případě se společnost snaží snížit náklady na externí personální práci. Počet personalistů se mění v závislosti na růstu zaměstnanců ve firmě. Jako doporučený poměr pro počet personalistů se uvádí jeden personalista na 100–150 zaměstnanců.

Bláha (2005, s. 20) charakterizuje řízení lidských zdrojů v malém podniku jako soubor manažerských metod, které slouží k takovému řízení lidí, aby docházelo k dosažení organizačních cílů. Mezi hlavní znaky personální práce neboli koncepce řízení lidských zdrojů lze uvést:

- strategický (dlouhodobý) přístup k lidským zdrojům,
- zapojení všech manažerů (vedení společnosti) do řízení lidských zdrojů,
- propojení dílčích činností řízení lidských zdrojů v jednotlivých oblastech společnosti do jednoho uceleného celku,
- rozvíjení vnitropodnikové komunikace,

- zvyšování konkurenční výhody v závislosti na řízení lidského kapitálu,
- efektivní práce a komunikace mezi vedením společnosti a podřízenými,
- podpora tvůrčí schopnosti zaměstnanců a jejich zapojení se.

2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu či personální činnost je velice důležitý faktor při řízení společnosti. Řízení lidských zdrojů se zaměřuje na člověka a jeho chování uvnitř podniku. Jak využívá své schopnosti a vědomosti při práci, jak se dokáže přizpůsobit potřebám firmy a integrovat do podnikových cílů. Ve shrnutí, řízení lidských zdrojů, lze označit všechno, co se týká člověk a jeho práce ve společnosti. (Armstrong, 2007)

2.1 Definice řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů lze charakterizovat jako souhrnný a cílený přístup lidí k práci v dané organizaci. Jedná se o takový přístup řízení, kdy práce lidí je vedena tak, aby hodnoty a cíle společnosti byly naplněny, a to v souladu s určitými morálními hodnotami. Armstrong (2015, s. 45) uvádí, že řízení lidských zdrojů zahrnuje spoustu dílčích činností, jako je např.: řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenská odpovědnost firem, rozvoj zaměstnanců, získávání a výběr zaměstnanců, pracovní vztahy a jiné personální činnosti.

Mužik a Krpálek (2017, s. 46) popisují správné řízení lidských zdrojů jako strategický a logický přístup k řízení lidí, které efektivně přispívá k dosažení cílů společnosti. Aby řízení lidských zdrojů bylo i nadále efektivní a pro společnost přínosné, je nutné zabezpečit, aby podnik disponoval kvalifikovanými, oddanými a dobře motivovanými pracovníky. Takoví to zaměstnanci jsou pro firmu určitou konkurenční výhodou. Stejný názor zastává i Banfield (2018, s. 74-81), který říká, že úspěch organizace závisí na produktivitě zaměstnanců a vysvětluje provázanost jednotlivých činností v organizaci mezi sebou, kam spadá i strategické řízení lidských zdrojů.

2.2 Personálních činností

Při práci s lidmi, resp. jejich zaměstnávání, je důležité věnovat pozornost personálním činnostem, jako jsou např.:

- strategie řízení lidského kapitálu,
- získávání, výběr a adaptace pracovníků,
- hodnocení pracovníků,
- vzdělání a osobní růst zaměstnanců,
- odměňování, mzdová politika,

- propouštění pracovníků. (Veber, 2012)

2.2.1 Strategie řízení lidského kapitálu

Strategické řízení lidských zdrojů by mělo být chápáno jako jeden ze základních podnikatelských záměrů společnosti. Mělo by dojít k jakémusi „souladu“ mezi řízením lidských zdrojů a záměrem podniku. S tím souvisí i klíčová rozhodnutí, jako: kolik bude potřeba pracovníků, na jak dlouhý časový interval a v jaké odbornosti. Touto činností se převážně zabývá vlastník firmy či vrcholový manažer (v malých firmách se jedná převážně o vlastníka společnosti). Personální strategie se zabývá více oblastmi:

- tvorbou filosofie a postojů k řízení a vedení lidí,
- rozvojem firemní kultury a firemních hodnot,
- způsobem získávání a formování pracovníků,
- řízením vztahů mezi zaměstnanci,
- rozvojem lidského potenciálu. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 44-46)

2.2.2 Získávání, výběr a adaptace pracovníků

Na proces získávání, výběru a adaptaci pracovníků by mělo být dle Armstronga (2007, s. 343) vynaloženo minimum nákladů, které jsou žádoucí pro výběr dostatečně kvalitních odborníků pro danou pozici. Ještě před samotným výběrem uchazečů, je nutné definovat požadavky na danou pozici a pracovní výkon, a jakým způsobem bude dané místo obsazeno. Není vždy potřebné zaměstnávat nové pracovníky, pracovní místo může být obsazeno stávajícím zaměstnancem, nebo daná práce se může rozdělit mezi více stávajících pracovníků. Zde je mnoho faktorů, které ovlivní rozhodnutí personalisty, který definuje profil určité role – přehled schopností, dovedností, požadavků na vzdělání a praxi, mzda, pracovní doba aj.

Požadavky na pracovníka můžeme specifikovat do jednotlivých bodů:

- odborné schopnosti – jsou to takové schopnosti a znalosti jedince, které musí znát a být schopen vykonat při dané pracovní roli,
- požadavky na chování a postoje – jaké požadavky a postoje budou mít za následek k úspěšnému výkonu,
- zkušenosti, praxe – zkušenosti, které jedinec získal v dřívějších zaměstnání na obdobné či stejné pozici, a které dokáží osvědčit jeho zkušenosti s danou pozicí,

- zvláštní požadavky – jedná se o neobvyklé aktivity, které jsou nad rámec požadavků na danou pozici (např. cestování, pobyt mimo bydliště pracovníka, neobvyklá pracovní doba apod.)
- vhodnost pro organizaci – schopnost pracovníka se adaptovat do firemní kultury (např. formální nebo neformální chování),
- schopnost splnit očekávání uchazeče – míra toho, jak organizace je schopná splnit očekávání uchazečů například ve vzdělání, v kariérním růstu, jistotě zaměstnání apod.

Při sestavování požadavků na danou pozici je nutné vyvarovat se nadhodnocení nároků na kvalifikaci a schopnosti pracovníků. Každý zaměstnavatel chce zaměstnávat co nejlepší pracovníky, ale sestavením nerealistických nároků, se zvyšují problémy nalákat uchazeče. Po odsouhlasení požadavků, nastává proces zveřejnění inzerátu a nalákání nových pracovníků.

Veber a Srpová (2012, s. 168-169) vymezují několik způsobů zaměstnání pracovníka. Základní podoba pracovního poměru je pracovní smlouva, která musí být vždy v písemné podobě. Tato smlouva může mít pak podobu hlavního pracovního poměru, dohody o provedení práce, dohody o pracovní činnosti, zaměstnání přes agenturu, dodavatelský smluvní vztah s živnostníkem a jiné. Rozhodnutí, o jaký právní závazek se bude jednat je často podmíněn časovou potřebou pracovníků, může se jednat o krátkodobou časovou potřebu, kdy smlouva bývá zpravidla uzavřená na určitou časovou dobu nebo na splnění určitého výkonu práce. Druhá možnost je trvalá potřeba pracovníků, kdy se zpravidla uzavírají smlouvy na dobu neurčitou a pracovníci jsou zařazeni do kmenových zaměstnanců společnosti.

Kocianová (2010, s. 134) uvádí, že adaptace pracovníků je různá, nelze jasně definovat, jak dlouho bude trvat začleňování nového pracovníka. Při adaptaci záleží, o jakou pozici se jedná (někdy je vyžadováno několik povinných pracovních školení), do jakého prostředí pracovník nastupuje aj. Proto je vhodné pro oblast adaptace pracovníků zvolit individuální adaptační plán. Plán adaptace pracovníka by měl obsahovat informace vztahující se k pracovní pozici v organizaci a nároků na pracovníka.

2.2.3 Hodnocení pracovníků

Činnost hodnocení pracovníků představuje pro organizaci informace o výkonech, jednání a pracovních schopnostech jednotlivých zaměstnanců, a pro pracovníky zpětnou vazbu k jejich práci od svých zaměstnavatelů. (Kocianová, 2010)

Koubek (2011, s. 124) uvádí, že hodnocení pracovníků, mimo informovat pracovníků i zaměstnavatelů, slouží i ke zlepšování pracovního výkonu v budoucnu, a to realizací opatření, která tomu mají napomoci. Dále rozděluje hodnocení pracovníků do dvou skupin, a to formální a neformální.

Za neformální hodnocení pracovního výkonu můžeme považovat průběžné hodnocení pracovníka během výkonu jeho činnosti. Neformální hodnocení je součástí každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, kdy hodnotitel zpravidla posuzuje práci podřízeného dle momentální nálady či situací daného okamžiku. Takovéto hodnocení se nikde neviduje, má spíše význam pro usměrňování vztahů mezi nadřízeným a podřízenými.

Formální hodnocení pracovního výkonu je oproti neformálnímu hodnocení již standardizované a opakující se v určitém časovém intervalu (např. jednou za měsíc, jednou za týden apod.). Výstupem hodnocení jsou dokumenty, které se evidují a slouží jako podklad pro další personální záležitosti. Wagnerová (2011, s. 61) do aspektu hodnocení zahrnuje i další ovlivňující faktory, jako jsou: spolupracovníci, přímí nadřízení a přímí podřízení a vnější a vnitřní zákazníci. Z jejího hlediska se nehodnotí výkon pracovníka pouze z hlediska jeho práce, ale i z hlediska obratu, spokojenosti zákazníků, výkonnosti celé skupiny apod.). Také upozorňuje, že při hodnocení by se mělo přihlídnout na situační překážky, které mohou posuzovaný výkon zvýšit či naopak snížit. Důležitou zásadou při hodnocení výkonu práce je dle Dvořákové a kolektivu (2007, s. 327) rovné posuzování výkonu práce pro ženy a muže, jestliže se jedná o stejnou práci. Tím se myslí, práce vykonávaná za stejných podmínek, ve stejné nebo srovnatelné složitosti, namáhavosti a odpovědnosti, v pracovním poměru stejného zaměstnavatele.

2.2.4 Vzdělávání a osobní růst zaměstnanců

Často se stává, že podnikatelé malých a středních podniků nevěnují dostatečnou pozornost vzdělávání svých pracovníků. Jak uvádí Koubek (2011, s. 138-139), mnoho podnikatelů menších firem je toho názoru, že zaměstnanec se má vzdělávat samostudiem. Zde, bohužel, nastává problém. Vedení společnosti by si mělo uvědomit, že vzdělání a zaškolení pracov-

níci jsou pro společnost daleko větším přínosem a tím vytváří i vyšší hodnotu firmy. Je zřejmé, že malé podniky neprovádí hromadné a systematické vzdělávání pro všechny své pracovníky, ale pouze pro určité jednotlivce. To znamená konkrétní kurz, školení apod. pro jednoho pracovníka či menší skupinu lidí.

Koubek (2011, s. 138) uvádí tři stěžejní důvody pro vzdělávání zaměstnanců malých podniků, které jsou:

- nábor nedostatečně vzdělaných a zkušených pracovníků – k tomu dochází především z toho důvodu, že malá firma je na trhu v nevýhodě oproti velkým korporacím, a to z hlediska sociálních výhod, jistoty dlouhodobého zaměstnání, z adaptace do firemní kultury (odlišnosti od velkých podniků v používané technice a technologii) apod.,
- pružné a přizpůsobivé reagování na změny na trhu – malé a střední podniky jsou daleko přizpůsobivější na vzniklé změny trhu než podniky velké. S tím ale souvisí i přizpůsobení pracovníků na nové a různorodé úkoly, a proto je potřeba zaměstnance soustavně připravovat a školit,
- zvyšování produktivity a kvality práce, nástroj lepšího hospodaření se stroji, finančními prostředky – vzdělání a zaškolení pracovníci pracují efektivněji a jejich výstup práce je také kvalitnější, tím přinášejí firmě vyšší ekonomickou hodnotu.

2.2.5 Odměňování, mzdová politika

Dvořáková (2007, s. 444-445) charakterizuje odměňovací systém jako ucelený soubor činností, který je jednoduchý, srozumitelný a spravedlivý. Mzdy by měly být stanoveny na základě informací o pracovní pozici, odpovídat složitosti, namáhavosti a odpovědnosti za vykonávanou práci. V malém podniku je vhodné uplatnit pobídkové hodnocení ve formě benefitů, prémie, bonusů apod. Takto pracovník dokáže ovlivnit svoji odměnu za práci.

Mzda zaměstnance v malém podniku je tvořena minimální mzdou, která představuje ochranu zaměstnanců, zaručenou mzdou a příplatky, které jsou vymezeny v zákoníku práce (příplatky za svátky, příplatky za práci o víkendu, za práci přesčas aj.). Mzda může být buďto časová nebo úkolová. V oborech, kde je vysoký podíl ruční práce (např. oděvní průmysl) je využívána spíše úkolová mzda. Volba formy mzdy je čistě závislá na rozhodnutí zaměstnavatele. V některých oborech hraje významnou roli pohyblivá složka mzdy, kdy může tvořit dominantní část odměny (např. v IT službě). (Koubek, 2011)

Odměňování pracovníků tvoří jakousi image zaměstnavatele na trhu práce. Jedná se o důležitou položku při výběru zaměstnání, a proto je vhodné zaujmout uchazeče již při výběru zaměstnání.

2.2.6 Propouštění pracovníků

Jak uvádí Veber a Srpová (2010, s. 177), propouštění zaměstnanců ze strany zaměstnavatele může být způsobený ekonomickými problémy vzniklých například snížením odbytu, zavedením nové technologie, změna lokality místa, finanční propad apod. Může zde vzniknout problém i nespokojeností jak ze strany zaměstnavatele, tak ze strany zaměstnance.

Pracovní poměr ze strany zaměstnavatele, může být ukončen pouze za využití obligatorně daných podmínek a může být rozvázán jen:

- výpovědí,
- dohodou,
- okamžitým zrušením,
- zrušení ve zkušební době,
- ukončení dnem, kdy smlouva je sepsaná na dobu určitou,
- smrtí zaměstnance,
- u cizinců to může být i uplynutím doby povolení k pobytu, vyhoštěním apod.

U malých podniků může nastat problém s propouštěním pracovníků, protože se většinou jedná o přátele nebo rodinu. Může se tak narušit blízký vztah. Je jednodušší propustit neznámého pracovníka, jak tomu bývá ve velkých firmách, kde existují personální útvary, a rozhodnutí spadá na personalistu. V malé společnosti o propouštění pracovníků převážně rozhoduje majitel firmy. (Koubek, 2011, s. 219)

Bláha (2005, s. 129) uvádí, že i při propouštění zaměstnanců je důležité řídit se principy jako:

- z etické stránky – spravedlivé a slušné jednání se zaměstnanci, možná podpora v době nedobrovolné nezaměstnanosti v podobě outplacement „umístění mimo“ (existují firmy, které se zabývají problematikou uvolňování zaměstnanců a pomáhají firmám i zaměstnancům, aby proces proběhl humánně i efektivně),
- kompenzace – omezovat stres zaměstnanců,

- z efektivního hlediska – nenarušení dosavadní efektivní práce v podniku.

2.3 Motivování pracovníků

Pro společnost je velice důležitý dobrý pracovní výkon zaměstnance. Ale jak správně namotivovat pracovníky k takovým výkonům? Armstrong (2008, s. 109) uvádí, že zaměstnavatel musí umět rozumět faktorům ovlivňující motivaci pracovníků, procesům a postupům odměňování, aby byl schopný vytvořit efektivní systém odměňování. Motivační systém se v každé společnosti liší, závisí na přáních a potřebách konkrétních zaměstnanců, na firemní kultuře a dalších činitelích. Urban (2017, s. 12) říká, že dobře motivovaný pracovník dosahuje lepších výsledků a není nutný zvýšený dohled a kontrola jeho práce.

2.3.1 Vnitřní a vnější faktory motivace

Motivaci pracovníků můžeme dělit z hlediska vnitřních a vnějších faktorů. Armstrong a Taylor (2017) uvádí, že motivace může představovat cíle, kterých lidé chtějí dosáhnout a naplnit tak svá očekávání. Za vnitřní motivaci jsou považovány pocity pracovníků, že jejich práce je důležitá a má smysl, a které není podněcována vnějšími pobídkami. Vnitřní motivace vychází z lidí samotných. Pokud zaměstnanec cítí smysluplnost a důležitost své práce, můžeme říct, že pracuje efektivněji a je přínosem pro firmu. Pro zvýšení vnitřní motivace Pink (2009) doporučuje manažerům společnosti zaměřit se na tyto oblasti:

- autonomie – pracovník si stanoví vlastní plán a zaměří se na dosahované výsledky než na průběh výkonu práce,
- dokonalost – manažer zde figuruje jako kouč, který se snaží pomoci pracovníkům k jejich zlepšování se,
- účel – pracovník by měl být vyrozuměn s daným úkolem, pochopit jakým způsobem se má splnit a co je jeho podstatou. (Armstrong a Taylor, 2017)

Vnější motivace je ovlivněna vnějšími faktory. Jedná se tedy o něco, co zaměstnanec fyzicky získá za svoji provedenou práci za předpokladu, že je práce vykonána správně a včas. Zde se jedná především o finanční odměny (mzdu, prémie, bonusy, benefity apod.). Mezi vnější faktory motivace můžeme zařadit i povýšení, zvýšení mzdy, pochvalu a uznání od vedoucího pracovníka aj. (Urban, 2017, s. 16)

2.3.2 Motivace hmotná a nehmotná

Motivace k práci můžeme rozdělit i z hlediska její podstaty, zda se jedná o motivaci hmotnou nebo nehmotnou. Urban (2018, s. 91-93) uvádí, že nehmotná motivace má významný podíl na výkon zaměstnance, protože se jedná o jejich samotný zájem vykonávat práci svědomitě a v pořádku.

Zaměstnavatelé by neměli podceňovat nehmotnou motivaci, protože velice přispívá k efektivnímu výkonu zaměstnance, a navíc se jedná o levný typ odměňování. Projev uznání, pochválení, seberealizace zaměstnance patří k základním lidským potřebám, které nelze uspokojit finančními prostředky. Nehmotná motivace na každého pracovníka působí jinak, každá osoba je jiná a má různé požadavky, nároky. Proto je vhodné poznat každého zaměstnance a pochopit jeho konkrétní potřebu. Jako příklad nehmotné motivace lze uvést: pochvala, uznání, střídání různých úkolů, zvyšování samostatnosti, delegování úkolů apod. (Urban, 2017, s. 16-17)

3 PERSONÁLNÍ AUDIT

Obecně pojem audit dle Putnové a Sekničky (2007, s. 144) je vysvětlován jako činnost, pomocí které se objektivně získává a vyhodnocuje míra souladu vnitřních ekonomických informací a ekonomických událostí. Audit rozděluje na finanční a nefinanční.

Podle Kocianové (2010, s. 202) lze personální audit charakterizovat jako nefinanční audit, který má za úkol definovat a kvantifikovat takové faktory, které nemají své zařazení v ekonomické třídě, ale podílejí se na hospodářském výsledku organizace. Hlavní rozdíly mezi finančními a nefinančními audity ukazuje tabulka č. 2.

Finanční audity	Nefinanční audity – sociální audity
jsou přesně definovány právním řádem	nejsou přesně definovány, podnikové srovnání, srovnání s konkurencí
v každé společnosti stejný postup	postup se v každé organizaci liší (závislé na velikosti podniku, právní formě, předmětu podnikání apod.)
primárně určeno externím osobám	především určeno pro podnik jako zpětná vazba
opakující se interval (1 x ročně)	zpravidla se opakuje za 18 až 24 měsíců

Tabulka 2 Rozdíly mezi finančním a nefinančním auditem (Kocianová, vlastní zpracování)

3.1 Cíl personálního auditu

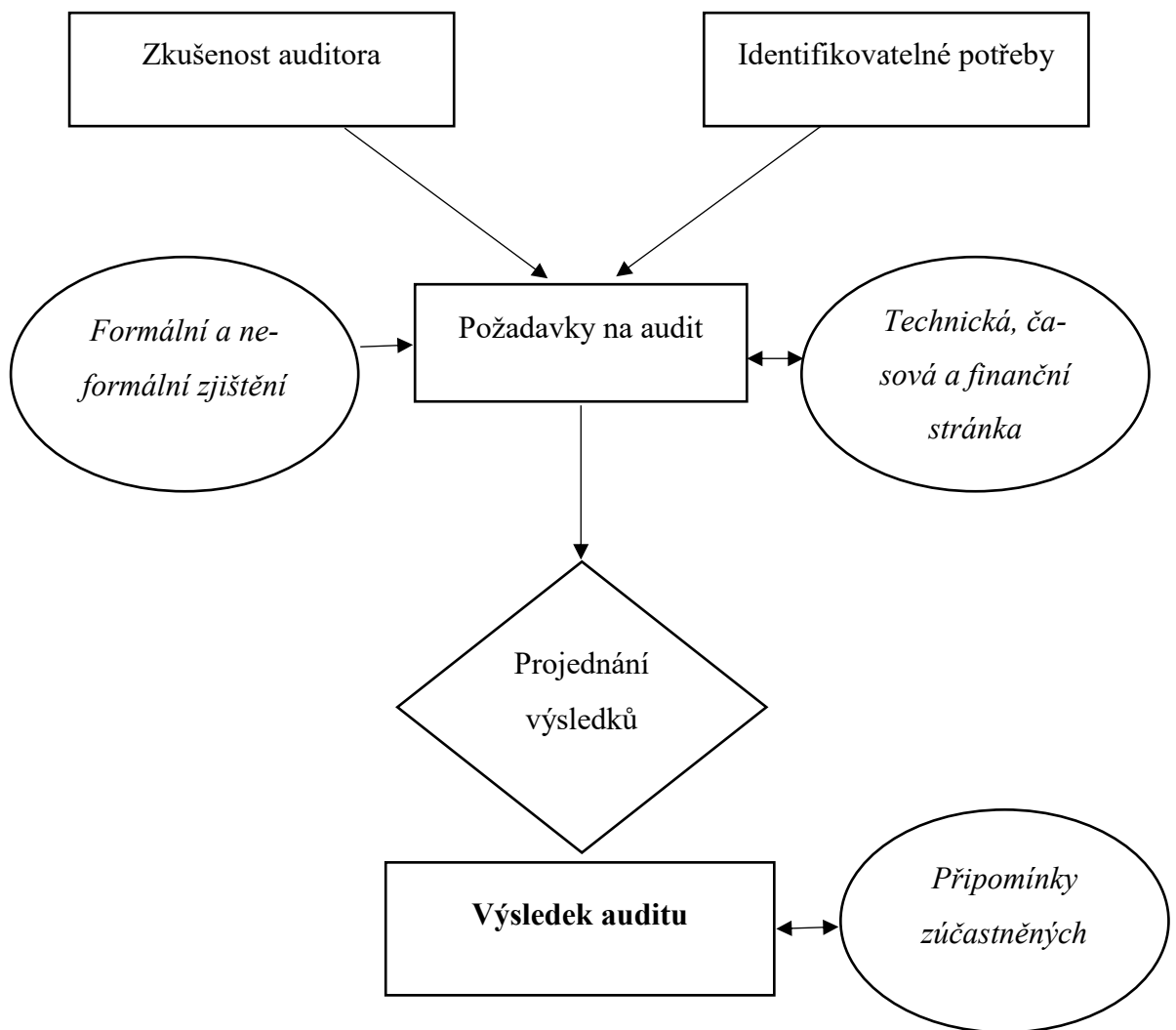
Hlavním cílem personálního auditu je analýza současného stavu v oblasti řízení lidských zdrojů a její zpětná vazba. Personální audit může sloužit k plánování změn v organizaci, pro realizaci nové vize a strategie v oblasti lidských zdrojů. Personální audit je vhodný jak pro velké organizace, tak pro malé. V každé firmě je co zlepšovat a nezáleží, jestli se jedná o malý podnik či velkou organizaci. (KarieraWeb.cz, 2003)

Hlavní oblastí personálního auditu jsou lidské zdroje a s tím souvisí řada podmnožin, jako:

- odborný rozvoj a vytváření optimálních podmínek pro práci,
- spravedlivý systém hodnocení,
- odměňování a motivace pracovníků,
- struktura systému řízení,
- firemní kultura,
- mezilidské vztahy,
- budování prestiže zaměstnavatele.

3.2 Zdroje auditu

Putnová a Seknička (2007, s. 149-150) vymezují kritéria a zdroje auditu jako důležitý fakt pro úspěšné splnění výsledků auditu. Pokladem pro audit je dodržení vnitřních směrnic, kodexů, direktiv, které firmu v dané situaci specifikují. Dle zkoumané oblasti se vymezují jednotlivá kritéria a zdroje auditu. Personální audit má svá specifika a nelze se řídit nějakými normami auditu. Takovýto audit je připraven na míru pro žádanou společnost.



Obrázek 3 Zdroje auditu (Putnová a Seknička, 2007, s. 150, vlastní zpracování)

Obrázek č. 3 zobrazuje zdroje auditu dle Putnové a Sekničky (2007, s. 150). Je zde vymezený možný průběh auditu.

3.3 Postup personálního auditu

Personální audit vychází z individuálního nebo skupinového posouzení, nebo z jejich kombinace. Hlavním východiskem je strukturované či osobní interview, poté následuje buďto podpůrné psychologické vyšetření zaměřené na stanovené zkoumané oblasti, nebo hodnocení založené na individuálním anebo skupinovém jednání a chování účastníků během průběhu výzkumu. Osoby jsou testovány v uměle navozených modelových situacích, které jsou odrazem skutečných událostí. V těchto situacích mají za úkol vyřešit nějaké zadání nebo problém, které odpovídá dané pracovní pozici.

Při průběhu personálního auditu by se mělo zaměřit na oblasti:

- individuální výkonové předpoklady osob – schopnosti a dovednosti, které si člověk osvojil studiem, praxí apod., kreativita a efektivita pracovníka, jeho motivace a zácnění, odolnost vůči stresu a zátěži),
- osobní charakteristiky a postojevé zaměření – povahové vlastnosti, hodnoty zaměstnance, flexibilita a přizpůsobivost,
- sociální a prezenční dovednosti – komunikační schopnosti, klidné a vstřícné jednání, profesionální vystupování, osobní přesvědčivost aj.,
- řídicí schopnosti a zvyklosti – schopnost organizace a vedení práce, podpora osobního rozvoje a růstu pracovníků, schopnost přizpůsobit manažerský styl situaci atd.,
- orientace na zákazníka – orientace na potřeby a přání zákazníků, schopnost vyhovět požadavkům zákazníků, schopnost reagovat na změny chování zákazníků.

Výstupem personálního auditu je zhodnocení zkoumané skupiny, případně jednotlivých organizačních složek. Na základě výsledků personálního auditu se stanoví silné a slabé stránky manažerského týmu a rozvojový potenciál. Na závěr se navrhne optimální řešení. (KarieraWeb.cz, 2003)

3.3.1 Jednotlivé kroky auditu řízení lidských zdrojů

Dle Bláhy (2005, s. 248) jsou uvedené jednotlivé kroky personálního auditu pro malé a střední podniky rozvrženy do 4 základních bodů:

1. nejdříve se shromáždí informace na základě vytvořeného dotazníku, který zkoumá 8 oblastí,
2. získané informace se zhodnotí a body se sumarizují podle vytvořeného návodu,

3. ve třetí fázi se analyzují vyhodnocená data a zjišťují se silné a slabé stránky zkoumané oblasti,
4. v posledním kroku se vytváří plány pro zlepšení řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti.

Oblasti řízení lidských zdrojů	Počet otázek
1. Strategie a plánování lidských zdrojů	11
2. Organizační uspořádání ve vztahu k řízení lidských zdrojů	12
3. Výběr a přijímání nových zaměstnanců	10
4. Vzdělání a rozvoj zaměstnanců	12
5. Řízení výkonu a pracovní hodnocení zaměstnanců	14
6. Odměňování zaměstnanců	10
– mzda	7
– zaměstnanecké výhody	
7. Zaměstnanecké vztahy	15
- vztahy	7
- bezpečnost a ochrana zdraví	4
- zabezpečení politiky rovných příležitostí	
8. Firemní kultura	11
Celkový počet otázek	113

Tabulka 3 Výchozí dotazník pro personální audit (vlastní zpracování, 2019)

V tabulce č. 3 jsou uvedeny jednotlivé oblasti dotazníku pro personální audit. V každé zkoumané oblasti jsou převážně otázky, které se třídí na dvě možnosti (muž nebo žena, ano / ne apod.) a jedna postojová otázka, která hodnotí celou zkoumanou oblast na škále čísel 1-5, přičemž 5 značí lepší úroveň a 1 představuje nízkou úroveň. Ve druhé a třetí fázi dochází k hodnocení a analýze zkoumaných výsledků. Poslední fáze představuje interpretace výsledků a následné vytvoření plánu v oblasti řízení lidských zdrojů.

4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část se dělí do tří hlavních oblastí, které na sebe vzájemně navazují a jsou spjata s tématem řízení lidských zdrojů v malé firmě. Tyto oblasti jsou malý podnik, řízení lidských zdrojů a personální audit. V první kapitole je řešen malý podnik, jeho vymezení, výhody a nevýhody a personální práce v malém podniku, která je důležitá pro zvolené téma práce. Druhá kapitola je zaměřená na řízení lidských zdrojů v malém podniku a s tím související veškeré činnosti. V poslední kapitole je detailněji rozebrán personální audit v malém podniku a jeho jednotlivé kroky.

Z výše uvedené teorie vyplývá, že malé podniky jsou velice důležité pro ekonomiku daného státu, protože vytvářejí mnoho pracovních míst, svým působením bojují proti monopolním silám a vytvářejí značnou část HDP dané země.

Z popsané kapitoly řízení lidských zdrojů, je patrné, že člověk představuje důležitý článek pro úspěšné dosažení cílů podniku, a to především v malé firmě, kde je jakýkoliv výkyv v závislosti s lidskými zdroji, velice patrný. V malém podniku je každá osoba velice důležitá a také se tak k ní musí přihlížet.

Z teoretických poznatků personálního auditu lze vyvodit, že se jedná o důležitou manažerskou metodu, která slouží ke zkoumání řízení lidských zdrojů. Nejedná se o zkoumání jisté dotyčné osoby, ale o analýzu personálních činností a procesů (jak by daná práce měla být plněna, jaké jsou požadavky na daný pracovní výkon apod).

Teoretická část slouží jako podklad pro zpracování praktické části, ve které se analyzuje systém hodnocení zaměstnanců a personální audit vybrané malé společnosti, jejíž hlavní činností jsou montážní a zámečnické práce. Tato společnost bude analyzována z pohledu řízení lidských zdrojů.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 ANALÝZA SPOLEČNOSTI

Analytická část popisuje vybraný malý podnik, především se zaměřením na lidské zdroje. Získané informace jsou čerpány na základě interních materiálů a dokumentů společnosti, dále na základě dotazníkového šetření pro zaměstnance i pro asistentku jednatele společnosti, která ho v určitých personálních záležitostech zastupuje.

5.1 Představení společnosti

Vybraná společnost s ručením omezeným vznikla v roce 2013 zápisem do obchodního rejstříku vedeného u Městského soudu v Praze. Společnost sídlí v hlavním městě Praha a v Přerově má svoji pobočku. Statutárním orgánem organizace je jeden jednatel, který společnost zastupuje samostatně. (interní materiály společnosti)

Hlavním předmětem podnikání vybrané společnosti je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, hostinská činnost, zámečnictví a nástrojářství, provádění staveb a jejich změn a odstraňování, činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence, a prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin. (interní informace společnosti)

V nynější době je ve společnosti na hlavní pracovní poměr zaměstnáváno 30 pracovníků a na dohodu o provedení práce 17 pracovníků. Dle kritérií používané Evropskou unií, lze podnik zařadit do skupiny malých podniků, a to na základě počtu pracovníků. (interní informace firmy)

Vybraná společnost složila základní kapitál ve výši 200 000 Kč, který byl 100 % splacen. Malá organizace se v roce 2017 ocitla ve ztrátě, a to ve výši 924 tisíc korun českých. Pasiva a aktiva byla ve výši okolo 15 miliónu korun českých. Dle účetních výkazů se podnik také řadí mezi malé podniky z pohledu kritérií Evropské Unie. (interní informace firmy)

5.2 Struktura společnosti

Ve společnosti je zaměstnáno na hlavní pracovní poměr 30 pracovníků a 17 pracovníků na dohodu o provedení práce. Počet pracovníků se příliš nemění. Organizační strukturu společnosti tvoří jednatel, obchodní zástupce, hlavní účetní, asistentka jednatele, vedoucí zedníků, zedníci a montážníci. Na zakázkách, kde pracuje tým montážníků, je zvolen parťák, který celý tým vede a zodpovídá za provedenou práci.

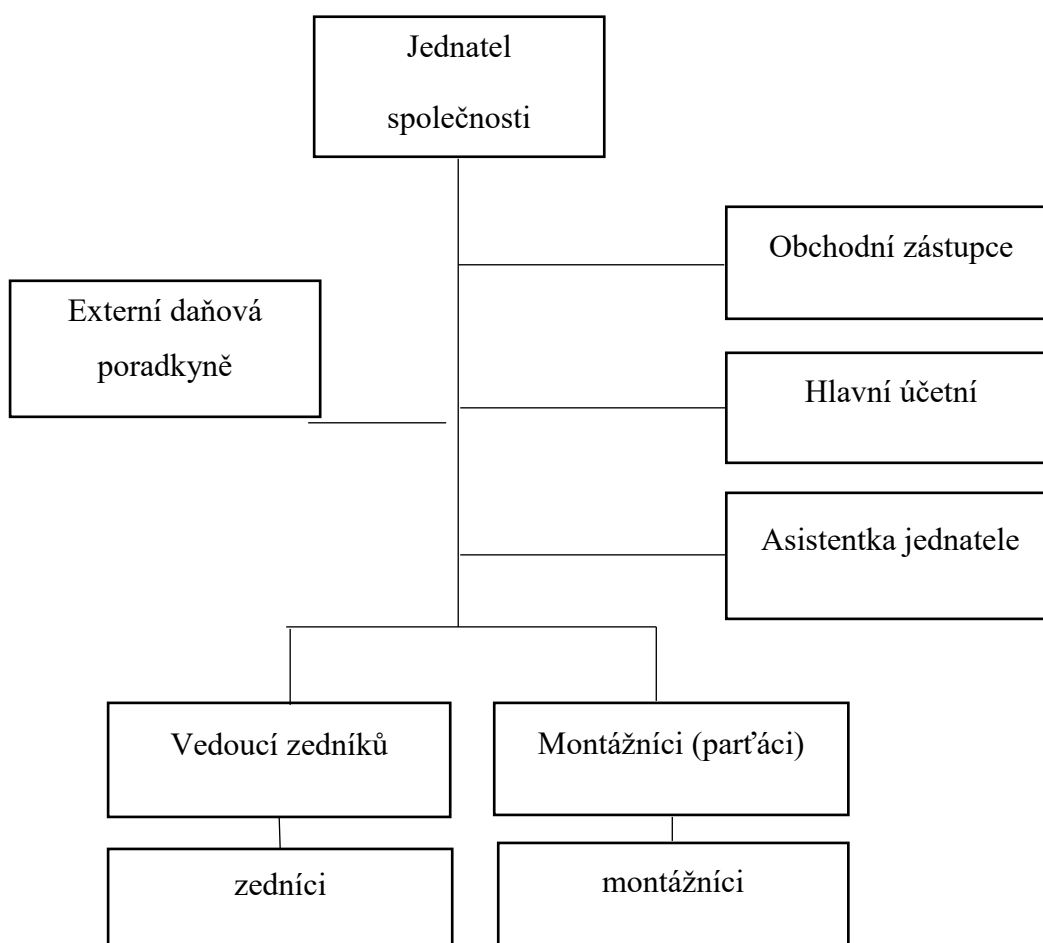
Rok	2013	2014	2015	2016	2017	2018
počet kmenových zaměstnanců k 31. 12.	15	20	21	27	27	30
počet zaměstnanců celkem k 31. 12.	21	25	31	48	34	47

Tabulka 4 Počet zaměstnanců v letech 2013–2017 (vlastní zpracování, 2019)

V tabulce č. 4 je zobrazen vývoj počtu pracovníků od vzniku společnosti k poslední účetní uzávěrce. Lze vidět, že počet kmenových pracovníků se nijak významně nemění, u sezónních pracovníků je to pak jiné. Záleží, kolik je zakázek a dle toho jsou přijímáni pracovníci na zkrácený úvazek.

Organizační struktura společnosti

Organizační struktura společnosti je zpracovaná na základě interních materiálů a jsou zde zařazeni pouze pracovníci zaměstnaní na hlavní pracovní poměr na dobu určitou/neurčitou. Nejsou zde zahrnuti externí pracovníci a osoby zaměstnané na dohodu o provedení práce nebo dohodu o pracovní činnosti.



Obrázek 4 Organizační struktura společnosti (vlastní zpracování, 2019)

Společnost je vedená jedním jednatelem, který zodpovídá a jedná za společnost svým jménem. Společně s obchodním zástupcem jedná s klienty, obchodními partnery, zákazníky, dodavateli a odběrateli apod. Mzdové i finanční účetnictví zpracovává hlavní účetní, které vypomáhá osoba zaměstnaná na dohodu o provedení práce. Administrativní záležitosti řeší asistentka jednatele, která má ve své kompetenci i řešení personálních úkolů. Personální činnost především vykonává jednatel společnosti, avšak v době jeho nepřítomnosti a v jistých úkolech ho zastupuje asistentka jednatele. Část úkolů, které se vztahují k určitým zakázkám, jednatel společnosti deleguje na vedoucího zedníků a na montážníky (partáky). (Interní materiály firmy)

5.3 Činnosti jednotlivých pracovníků a skupin pracovníků

Jednatel společnosti především zastupuje společnost navenek, jedná jejím jménem a zodpovídá za celkové hospodaření firmy. Jednatel jedná s obchodními partnery a uzavírá smlouvy, vytváří roční plány zakázek, řeší vyúčtování zakázek ve spolupráci s hlavní účetní.

Obchodní zástupce zajišťuje obchodní činnosti firmy. Pracovní doba obchodního zástupce je pružná a svoji práci vykonává převážně v terénu. Na sídle provozovny se vyskytuje průměrně 8 dní v měsíci, kdy sjednané dohody konzultuje s vedením společnosti a vytváří další podklady (objednávky, rozpočty zakázek apod.) pro nové zakázky dle dlouhodobého plánu organizace.

Externí daňová poradkyně vykonává daňový dohled nad hlavní účetní na základě smlouvy o poskytování služeb. Funguje jako poradce v odborných účetních věcech a do sídla společnosti dochází pravidelně jednou měsíčně před odevzdáním DPH (tedy před 25. dnem v měsíci).

Hlavní účetní zpracovává finanční i mzdové účetnictví společnosti ve spolupráci s pracovníkem na zkrácený úvazek. Ve své kompetenci má jednání s bankami, s úřady a jinými institucemi ve jménu společnosti.

Asistentka jednatele řeší dennodenní organizační úkoly, ve jménu společnosti jedná s úřady a jinými institucemi, zastupuje jednatele společnosti a částečně řeší personální záležitosti firmy.

Vedoucího zedníků lze charakterizovat jako manažera operativního řízení, který vede práci skupiny lidí. Zodpovídá za jejich správný výkon, koordinuje jejich činnost a přebírá veške-

rou zodpovědnost za jejich práci. Vedoucí zedníků má dále ve své kompetenci vytváření objednávek, tvoření předávacích protokolů, kalkulaci zednických zakázek aj.

Parták (zámečnick) figuruje jako vedoucí určité skupiny lidí. Většinou jsou partáci jedni a tytéž osoby, které vedou a zodpovídají za určitou skupinu lidí na jednotlivých zakázkách. Ve své kompetenci mají vedení a dohlížení nad týmem, organizační zařizování týkající se rozmístění pracovníků a jejich ubytování, převoz pracovníků na zakázky apod.

Společnost často spolupracuje s externími pracovníky, a to především v projektových úkolech, IT servis a daňového poradenství.

6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Vybraná malá společnost nemá založené vlastní personální oddělení. Personální činnosti zajišťuje jednatel společnosti nebo asistentka jednatele. Činnost výběru a přijímání zaměstnanců provádí osobně jednatel společnosti. Administrativní záležitosti v souvislosti s řízením lidských zdrojů provádí asistentka jednatele.

K vyhodnocení současného stavu řízení lidských zdrojů ve společnosti byl použit dotazník, který byl sestaven dle vzoru pro personální audit v malých a středních firmách od p. Bláhy (2005, s. 248-259) a dotazníkové šetření vytvořené pro zaměstnance společnosti.

6.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření pro zaměstnance

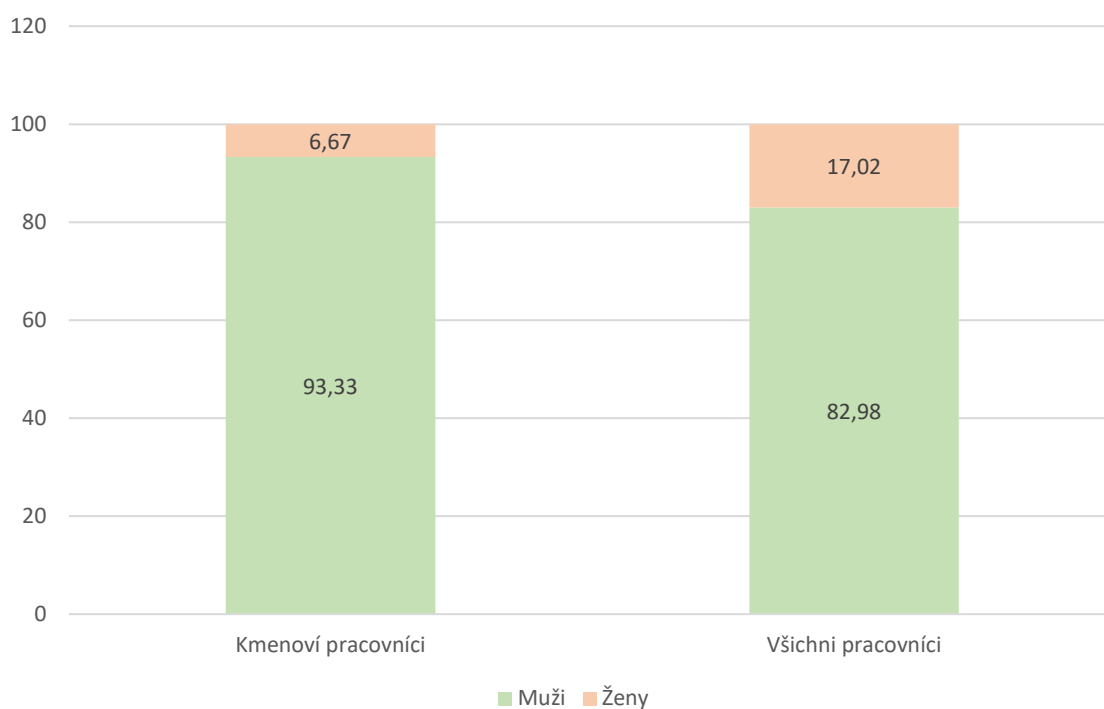
Cílem dotazníkového šetření pro zaměstnance vybrané malé společnosti bylo zjištění, jak jsou pracovníci spokojeni s faktory, které ovlivňují jejich výkon práce. V dotazníku byly využity otázky typu analytické, kde se respondenti dělí dle věku, pohlaví a pracovního poměru, filtrační, na které odpovídá pouze část respondentů a otázky projekční, kde se posuzuje jejich názor na určitou oblast.

Dotazníkové šetření je rozděleno do 18 otázek, viz příloha P I, které se zaměřují na spokojenost s pracovními faktory (motivace k práci, pracovní prostředí, mezilidské vztahy apod.). Shromážděné údaje a jejich výsledky jsou vyhodnoceny pomocí grafů a tabulek a následně rozvinuté v projektové části práce.

Sběr dat z dotazníkového šetření probíhal v období březnu roku 2019. Dotazník byl poslán všem zaměstnancům včetně pracovníků na zkrácený úvazek (DPP, DPČ). Z celkového počtu 47 pracovníků, dokument vyplnilo 44 pracovníků. Výsledky dotazníkového šetření a podrobná analýza jednotlivých otázek jsou uvedeny níže.

6.1.1 Členění pracovníků dle pohlaví

V úvodu dotazníku respondenti značili, zda se jedná o muže či ženu a v jakém pracovních právním vztahu jsou zaměstnání. Na základě vyhodnocených informací, jak ukazuje obrázek č. 5, lze uvést, že ve firmě pracují 2 ženy a 28 mužů na hlavní pracovní poměr. V hlavním zaměstnaneckém poměru výrazně převažují muži nad ženami, což je pochopitelné, protože se vybraná malá společnost primárně zabývá montážní a zednickou prací. Ženy pracují pouze v kanceláři, a proto je jejich počet tak výrazně nižší, než je tomu u mužů.

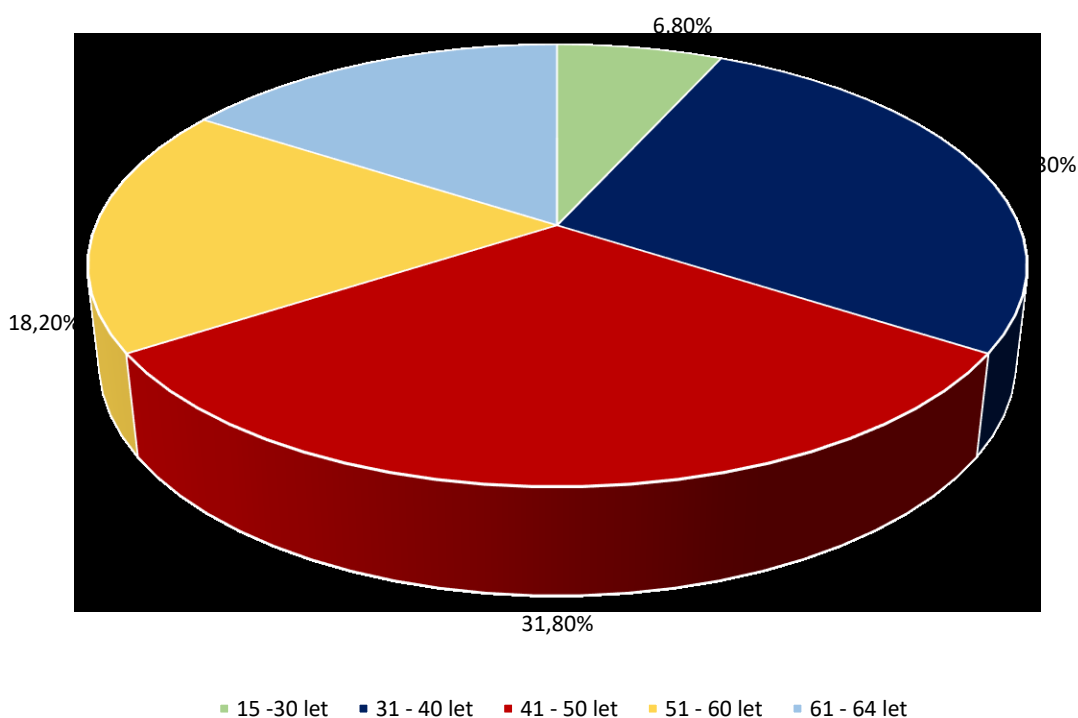


Obrázek 5 Rozdělení pracovníků dle pohlaví (vlastní zpracování, 2019)

Počet mužů a žen se výrazně nemění ani při započtení výsledků všech pracovníků, kteří jsou ve vybrané malé společnosti zaměstnání buďto na hlavní pracovní poměr, na dohodu o provedení práce nebo na dohodu o provedení činnosti. Z celkového počtu 47 pracovníků, je ve firmě zaměstnáno 8 žen a 39 mužů.

6.1.2 Členění pracovníků dle věku

Ve vybrané malé společnosti mají největší zastoupení zaměstnanci ve věku 41 až 50 let, 31 až 40 let a třetí nejvíce zastoupenou skupinou jsou pracovníci ve věku 51 až 60 let. Na základě těchto výsledků, které jsou procentuálně zaznačeny na obrázku č. 6, lze usoudit, že společnost preferuje pracovníky s dlouholetou zkušeností než pracovníky, kteří jsou mladí, a právě vstupují na trh práce. Nejnižší zastoupenou skupinou jsou pracovníci ve věku 15 až 30 let. Do této skupiny se řadí většina pracovníků na dohodu o provedení práce. Ve společnosti mohou získat řadu zkušeností a do budoucna i hlavní pracovní poměr.

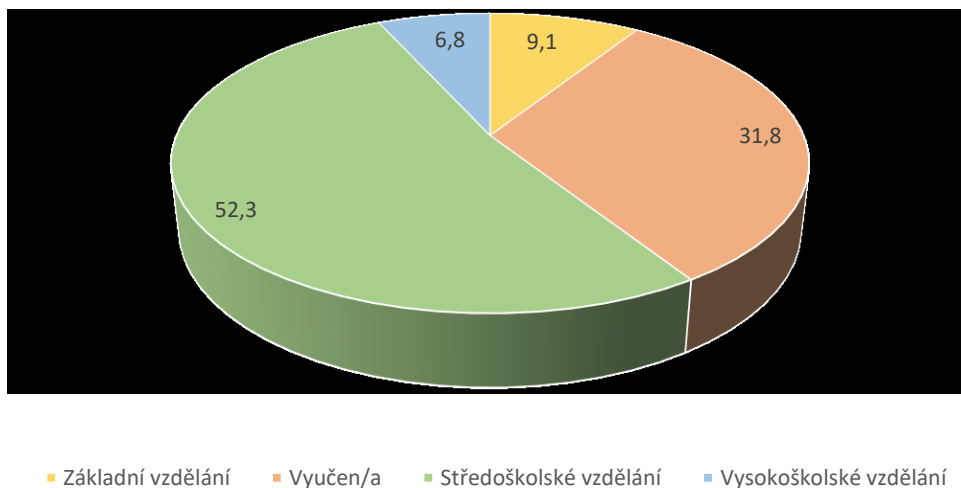


Obrázek 6 Členění všech pracovníků dle věkových skupin (vlastní zpracování, 2019)

6.1.3 Členění pracovníků dle dosaženého vzdělání

Ve vybrané malé společnosti jsou převážně zaměstnány osoby s ukončeným středoškolským vzděláním a osoby, které jsou vyučeny. Pro společnost jsou velice důležití pracovníci, kteří rozumí manuální práci, proto není až taková potřeba zaměstnávat pracovníky s ukončeným vysokoškolským studiem. Poměrné rozdělení jednotlivých pracovníků dle dosaženého vzdělání je v procentech vymezeno v obrázku č. 7.

Zaměstnanci jsou ve společnosti rozděleni na manuální pracovníky, kteří se řadí do skupiny zedníků nebo montážníků, a pak na TH pracovníky, kam se řadí jednatel společnosti, obchodní zástupce, hlavní účetní a asistentka jednatele.



Obrázek 7 Rozdělení pracovníků na základě dosaženého vzdělání (vlastní zpracování, 2019)

6.1.4 Členění pracovníků podle pracovního poměru

Největší zastoupenou skupinou respondentů jsou pracovníci, kteří jsou zaměstnání na hlavní pracovní poměr na dobu neurčitou. Další skupinu tvoří pracovníci, kteří jsou zaměstnání na dohodu o provedení práce. Na základě zjištěných údajů, lze vidět, že zaměstnavatel upřednostňuje smlouvu na hlavní pracovní poměr na dobu neurčitou hned při vzniku pracovního poměru, což můžeme charakterizovat jako jednu z výhod zaměstnání.

Rozdělení pracovníků společnosti dle pracovního poměru ukazuje tabulka č. 5.

Pracovní poměr	Počet respondentů	Podíl
HPP na dobu určitou	0	0 %
HPP na dobu neurčitou	30	68,2 %
DPP	14	31,8 %
DPČ	0	0 %
Celkem	44	100 %

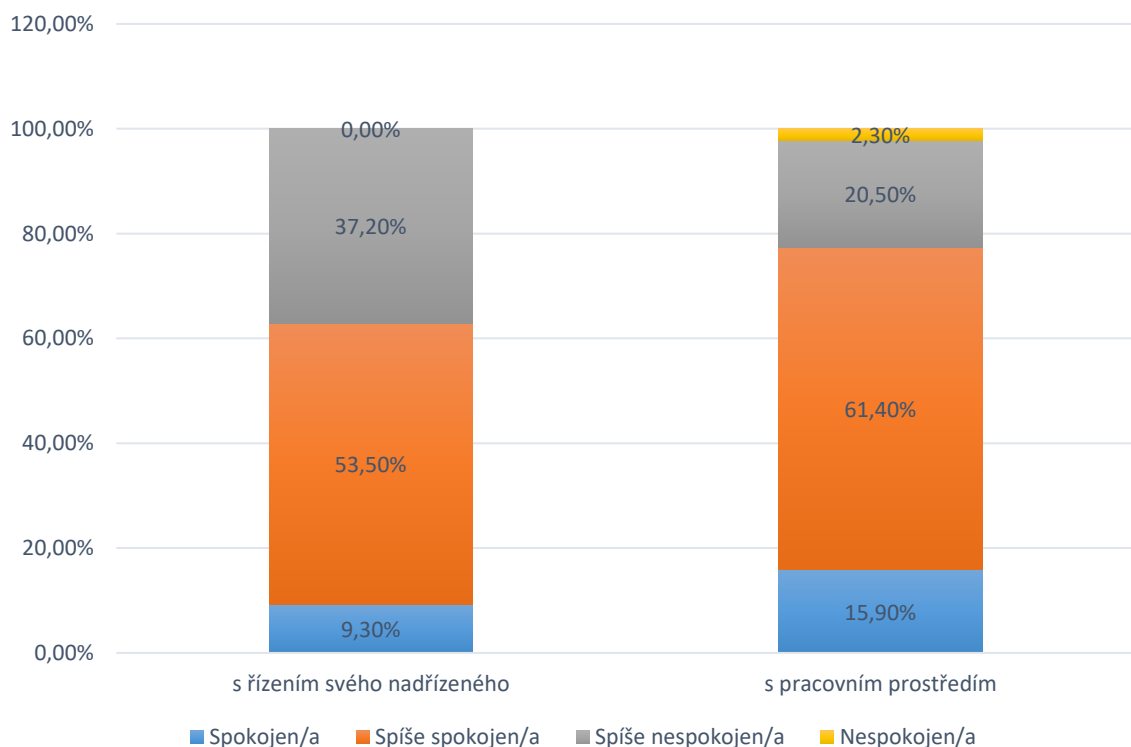
Tabulka 5 Rozdělení zaměstnanců dle pracovního poměru (vlastní zpracování, 2019)

6.1.5 Analýza spokojenosti pracovníků s vybranými firemními faktory

V další části dotazníkového šetření s řízením vedoucího a s pracovním prostředím. Procentuální výsledky analýzy je zobrazen na obrázku č. 8.

V první části byli respondenti tázáni na otázky související s jejich spokojeností s vybranými firemními faktory. Pokud jde o spokojenost se stylem řízení svého nadřízeného, nejpočetnější část respondentů označila odpověď spíše spokojen/a, další velká část označila odpověď spíše nespokojen/a. Při této otázce nikdo neoznačil odpověď nespokojen/a, což lze označit pozitivně.

Spokojenost s prostředím, ve kterém zaměstnanci pracují, byla hodnocena velmi kladně, protože většina respondentů odpovídala spokojen/a a spíše spokojen/a. Z celkového počtu tázaných respondentů pouze 2,3 % označilo odpověď nespokojen/a s pracovním prostředím. Tato skutečnost může mít závislost na faktu, že pracovníci jsou vysílání na zakázky do prašného a hlučného pracovního prostředí.



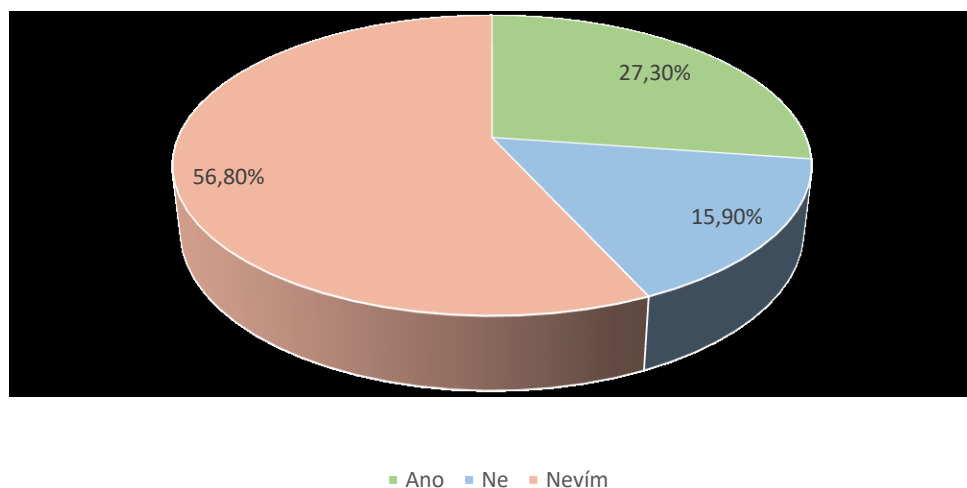
Obrázek 8 Spokojenost zaměstnanců s vybranými firemními faktory (vlastní zpracování, 2019)

6.1.6 Analýza hodnocení ocenění zaměstnanců za dobře vykonanou práci

Obrázek č. 9 značí podíl odpovědí respondentů při otázce, ve které bylo zjišťováno, zda si pracovníci myslí, že jsou za svoji dobře odvedenou práci dostatečně oceněni od svého nadřízeného. Většina respondentů označila odpověď nevíím. Často se stává, že pracovníci neznají výši mzdy za danou profesi, a tedy ani neví, zda jsou vhodně oceněni. Tato otázka je velice individuální a každý respondent může mít jiné nároky a požadavky na danou vykonanou práci.

System hodnocení a odměňování pracovníků by měl být spravedlivý a transparentní, aby každý pracovník věděl, za co je hodnocen, jakých chyb je potřeba se vyvarovat a jak nejlépe zvládnout danou práci.

Myslíte si, že jste od svého nadřízeného dostatečně oceněn/a za Vámi vykonanou práci?



Obrázek 9 Hodnocení ocenění práce zaměstnanců od nadřízeného (vlastní zpracování, 2019)

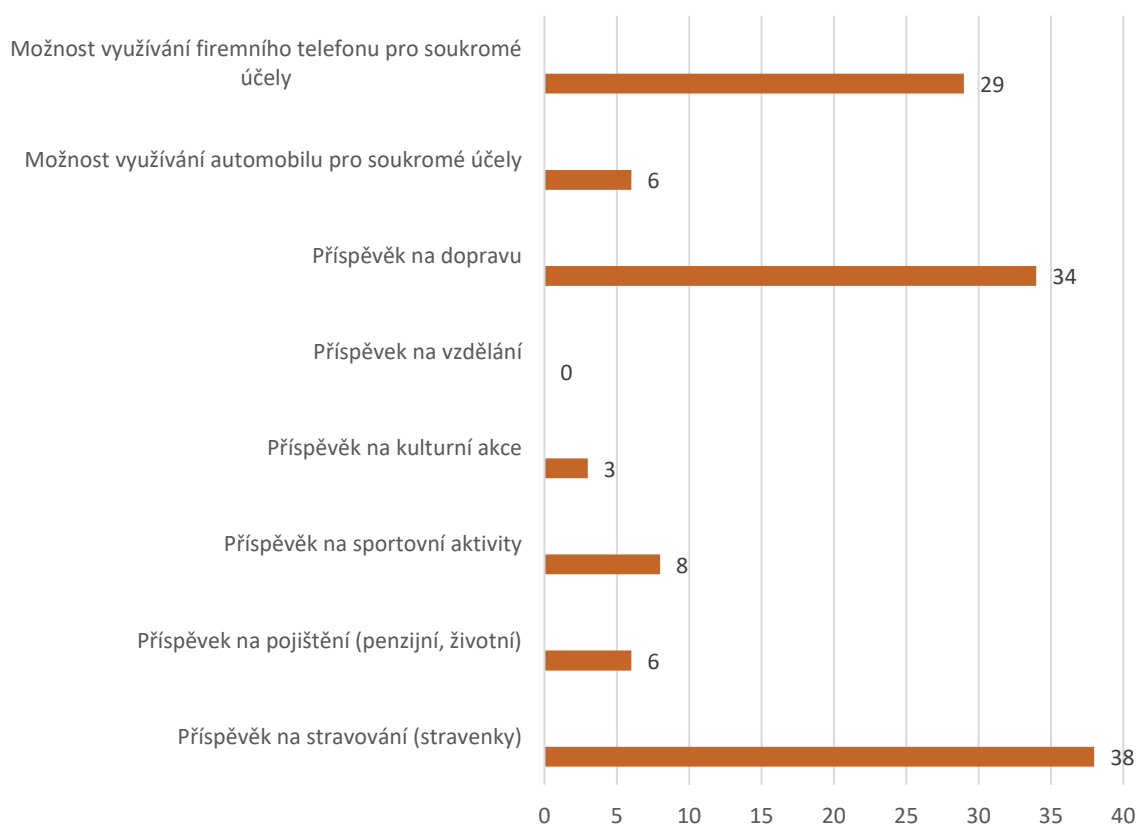
6.1.7 Výběr zaměstnaneckých benefitů

V následující otázce měli respondenti možnost vybrat si 3 možnosti z možných firemních benefitů. V celkovém součtu veškerých odpovědí, zaměstnanci nejvíce volili možnost příspěvku na stravování ve formě stravenek, dále příspěvek na dopravu do práce a z práce, a velká část respondentů také vybrala využívání firemního telefonu pro soukromé účely.

Stravenky jsou častým firemním benefitem, protože si pracovníci hradí až 45 % z celkové částky a zaměstnavatel si může až 55 % z celkové částky stravenky odečíst z daní. (AzData.cz, 2018)

Naopak žádný zájem nebyl projeven u příspěvku na vzdělání a minimálně volili příspěvek na kulturní akce, příspěvek na pojištění (penzijní a životní) a možnost využívání firemního automobilu pro soukromé účely.

Celkové hodnocení vybraných firemních benefitů je vyznačen na obrázku č. 10.



Obrázek 10 Zájem o zaměstnanecké benefity ve vybraném malém podniku (vlastní zpracování, 2019)

6.1.8 Stávající firemní benefity

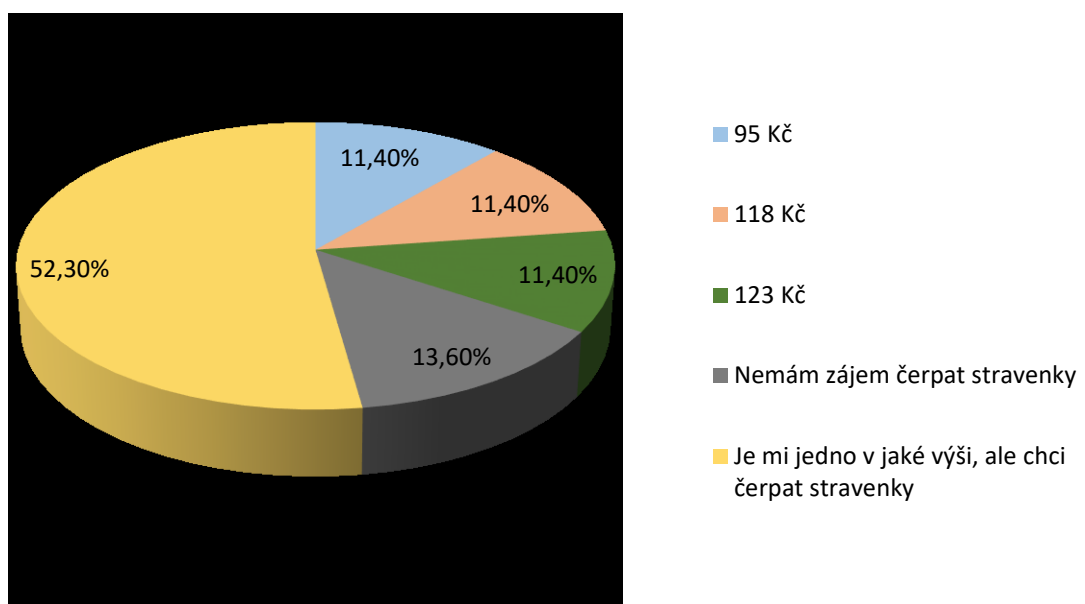
V další otázce bylo zkoumáno, jaké stávající benefity pracovníci oceňují. Jednalo se o otevřenou otázku, kterou z celkového počtu 44 respondentů zodpovědělo pouze 32 pracovníků. Nejvíce odpovídali formou nevím a žádné nejsou. Ostatní respondenti vyjmenovali některé z nich, které jsou seřazeny vzestupně podle počtu stejných odpovědí:

- možnost využívání firemního automobilu k soukromým účelům,

- finanční odměna za dobře vykonanou práci,
- vyplácené zálohy na mzdu,
- flexibilní pracovní doba.

6.1.9 Výběr hodnoty stravenek

Další otázka zkoumala, v jaké výši by zaměstnanci rádi čerpali stravenky. Mezi možnostmi byli nejčastěji používané hodnoty stravenek.



Obrázek 11 Preferovaná částka stravenky (vlastní zpracování, 2019)

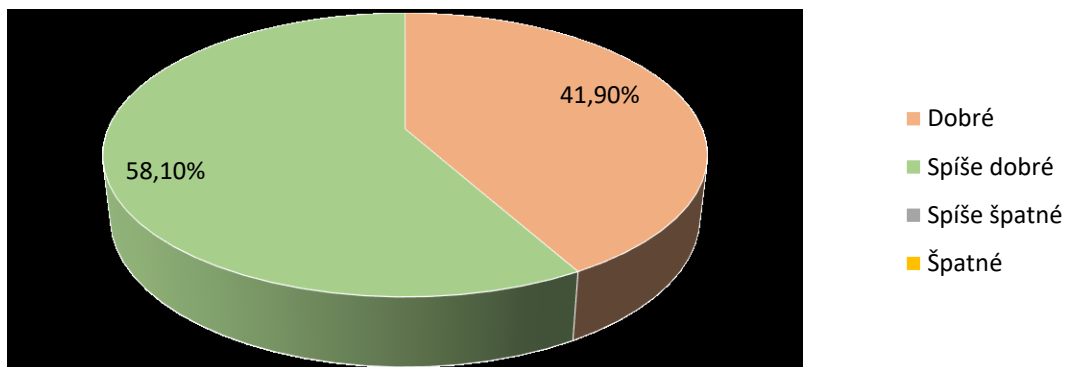
Obrázek č. 11 ukazuje podíl preferovaných hodnot stravenek. Největší část respondentů odpovídala, že jim je jedno, v jaké výši stravenky budou, ale mají zájem o čerpání stravenek. Při možnosti výběru hodnot 95 Kč, 118 Kč a 123 Kč byly odpovědi stejné. Pouze 13,6 % respondentů odpovědělo, že nemá zájem čerpat stravenky.

6.1.10 Příspěvek na kulturní či sportovní akce

Další otázka se zabývala, zda mi zaměstnanci měli zájem čerpat příspěvek na sportovní či kulturní akce v hodnotě 500 Kč/měsíc. Ze 44 respondentů odpověděla většina (59,6 %), že má zájem o takový benefit. Pouze 9,1 % respondentů odpovědělo, že nemá žádný zájem čerpat takovýto benefit.

6.1.11 Hodnocení mezilidských vztahů na pracovišti

Obrázek č. 12 ukazuje podíl odpovědí respondentů, kdy byli tázáni, jak hodnotí mezilidské vztahy na pracovišti. Hodnocení mezilidských vztahů na pracovišti dopadl velmi dobře, kdy respondenti zaznačili pouze možnosti jako dobré a spíše dobré. Žádný s respondentů neoznačil odpověď spíše špatné a špatné.



Obrázek 12 Hodnocení mezilidských vztahů na pracovišti (vlastní zpracování, 2019)

6.1.12 Zhodnocení, zda mzda odpovídá pracovnímu výkonu

Další otázka zkoumala hodnocení respondentů, zda si myslím, že jejich mzda odpovídá práci, kterou vykonávají. Tato otázka je kontrolní, protože již v předchozích otázkách byli respondenti tázáni, zda si myslí, že je jejich vedoucí dostatečně odměňuje za jejich vykonanou práci. Odpovědi jsou velice podobné, většina tázaných odpověděla, že neví, jestli jejich mzda odpovídá jejich pracovnímu výkonu. Procentuální podíl odpovědí je vyznačen v obrázku č. 13.



Obrázek 13 Zhodnocení respondentů, zda mzda odpovídá pracovnímu výkonu (vlastní zpracování, 2019)

6.1.13 Důležitost a preference faktorů práce ve vybrané malé firmě

Faktory práce	Hodnocení									
	Velmi důležité		Moc důležité		Málo důležité		Velmi málo důležité		Nepodstatné	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Výše mzdy	32	73	10	23	2	4	0	0	0	0
Spravedlivé hodnocení	27	62	14	32	2	4	0	0	1	2
Pochvala a uznání	3	7	20	46	7	15	0	0	14	32
Zaměstnanecké benefity	3	7	15	34	9	21	2	4	15	34
Pracovní prostředí	21	49	16	37	5	12	0	0	1	2
Pracovní vztahy	18	40	21	49	4	9	0	0	1	2
Chování vedoucího k podřízenému	20	46	18	40	3	7	0	0	3	7

Tabulka 6 Hodnocení pracovních faktorů ve vybrané malé firmě (vlastní zpracování, 2019)

Při dotazování na hodnocení pracovních faktorů odpovídalo celkem 44 respondentů. Z tabulky č. 6 lze vidět, že nejdůležitější pracovní faktory k dobře vykonané práci jsou výše mzdy (až 73 % respondentů odpovědělo – velmi důležité) a spravedlivé hodnocení (až 62 % respondentů zaznačilo – velmi důležité). Na nejnižším místě se umístily faktory jako pochvala a uznání a zaměstnanecké benefity.

Pro hodnocení faktorů práce, které nejvíce ovlivňují pracovní výkon zaměstnance, lze využít scoring model, který je vyobrazen v tabulce č. 7. Pro vyjádření hodnot jednotlivých pracovních faktorů jim byly přiřazeny body (velmi důležité – 30 bodů, moc důležité – 25 bodů, málo důležité – 20 bodů, velmi málo důležité – 15 bodů, nepodstatné – 20 bodů). Následně byly body vynásobeny s procentuálním zastoupením počtu respondentů a výsledky sečteny.

Důležitost faktorů práce (body)	Faktory práce						
	Výše mzdy	Spravedlivé hodnocení	Pochvala a uznání	Zaměstnanecké benefity	Pracovní prostředí	Pracovní vztahy	Chování vedoucího k podřízenému
Velmi důležité (30)							
% podíl respondentů	73	62	7	7	49	40	46
Váha v %	22	19	2	2	15	12	14
Moc důležité (25)							
% podíl respondentů	23	32	46	34	37	49	40
Váha v %	6	8	12	9	9	12	12
Málo důležité (20)							
% podíl respondentů	4	4	15	21	12	9	7
Váha v %	1	1	3	4	2	2	1
Velmi málo důležité (15)							
% podíl respondentů	0	0	0	4	0	0	0
Váha v %	0	0	0	1	0	0	0
Nepodstatné (10)							
% podíl respondentů	0	2	32	34	2	2	7
Váha v %	0	0	3	3	0	0	1
Celkové hodnocení	29	28	20	19	26	26	28
Pořadí	1.	2.	4.	5.	3.	3.	2.

Tabulka 7 Důležitost faktorů práce pomocí scoring modelu (vlastní zpracování, 2019)

6.1.14 Hodnocení faktorů práce

V následující otázce respondenti hodnotili současné faktory práce ve vybrané malé firmě dle jejich spokojenosti. Jednotlivé pracovní faktory byly hodnoceny na škále od 1 do 5, přičemž 1 znamená velkou spokojenost a 5 značí malou spokojenost.

Faktory práce	Počet respondentů (1 – velká spokojenost, 5 - malá spokojenost)				
	1	2	3	4	5
Výše mzdy	5	17	9	13	0
Spravedlivé hodnocení	1	11	24	8	0
Pochvala a uznání	0	1	33	8	2
Zaměstnanecké benefity	0	1	16	19	8
Pracovní prostředí	3	23	15	2	1
Pracovní vztahy	7	32	5	0	0
Chování vedoucího k podřízenému	2	5	23	12	1

Tabulka 8 Hodnocení faktorů práce dle spokojenosti zaměstnanců (vlastní zpracování, 2019)

Tabulka č. 8 značí odpovědi respondentů. Nejlépe hodnocené faktory práce jsou pracovní prostředí (až 52 % respondentů) a pracovní vztahy mezi pracovníky (až 72 % respondentů). Naopak nejhůře hodnocené faktory práce jsou výše mzdy a zaměstnanecké benefity.

6.1.15 Hodnocení spokojenosti a návrh možností ke zlepšení stavu ŘLZ

Poslední dvě otázky v dotazníkovém šetření pro zaměstnance vybrané malé společnosti byly otevřené a respondenti mohli vyjádřit svůj názor, s čím jsou ve firmě nespokojeni a co by jako jednatelé společnosti změnili.

Na otázku, zda existuje něco, s čím jsou zaměstnanci vybrané malé společnosti nespokojeni, odpovídali převážně ano a níže je vypsán výčet faktorů práce, které v dotazníku vypsali:

- přístup vedoucího k podřízeným,
- poskytování určitých benefitů jen pro určité zaměstnance,
- malá informovanost pracovníků od vedoucích pracovníků,
- málo prostoru k vyjádření,
- nízké mzdy,
- organizace práce,
- pracovní prostředí (zima, prach),

- rozdílné mzdy při výkonu stejného druhu práce,
- rozdělení pracovních úkolů,
- zajištěné ubytování na zakázkách.

V poslední otázce byl vymezen prostor k vyjádření názoru pracovníka, co by jako jednu věc změnil/a, kdyby byl/a jednatelem společnosti. Tuto otázku zodpovědělo 43 zaměstnanců, přičemž 8 z nich napsalo neví. Některé faktory byly zmíněny vícekrát a níže je uveden jejich seznam:

- nabídka firemních benefitů pro všechny zaměstnance vybrané malé společnosti,
- pravidelné školení a rekvalifikační kurzy pro zaměstnance,
- rozdělení kompetencí vedoucími pracovníky, delegování úkolů,
- stmelení kolektivu (firemní akce, večírky apod.),
- spravedlivé hodnocení a odměňování pracovníků,
- vymezení náplně práce,
- zaměstnání kvalifikovaných a zkušených pracovníků,
- zlepšení pracovních podmínek a pracovního prostředí,
- možnost využívání firemních automobilů pro všechny zaměstnance vybrané malé firmy,
- zvýšení mzdy pracovníků.

6.2 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření pro zaměstnance

Na základě sesbíraných informací z dotazníkového šetření pro zaměstnance vybrané malé firmy je provedeno shrnutí a vyhodnocení silných a slabých stránek v oblasti řízení lidských zdrojů vybrané malé společnosti. Z celkového počtu 47 zaměstnanců, dotazník odevzdalo 44 pracovníků, návratnost dotazníků je tedy téměř 94 %. Do dotazníkového šetření byla zahrnuta obě pohlaví, všechny věkové kategorie a pracovní pozice. Na základě výsledků jsou navrženy a doporučeny zlepšení v oblasti řízení lidských zdrojů.

Dotazníkové šetření pro zaměstnance zkoumalo jejich spokojenost s pracovními faktory ve vybrané malé společnosti. Nejvíce jsou spokojeni s pracovním prostředím a s pracovními vztahy. Tato skutečnost se projevila ve více otázkách.

Při zkoumání pracovních faktorů pomocí scoring modelu bylo zjištěno, že pro zaměstnance jsou nejvíce důležité faktory jako výše mzdy, spravedlivé hodnocení a chování vedoucího

k podřízeným. Nejméně pak jejich pracovní výkon ovlivňují faktory jako pochvala a uznání od vedoucího, a zaměstnanecké benefity.

Nejsilnější zastoupenou skupinou ve společnosti jsou muži, a to převážně ve věku 31 až 50 let. Nejedná se o překvapivou informaci, protože společnost se převážně zabývá montážní a zednickou prací. Všechny ženy ve společnosti jsou zaměstnány jako TH pracovníci.

Další zkoumáním bylo zjištěno, že pracovníci jsou poměrně spokojeni s řízením svého nadřízeného, ale na druhou stranu při hodnocení spokojenosti často psali, že nejsou spokojeni s rozdělením pracovních úkolů, s přístupem vedoucího k podřízeným a že jsou málo informováni od vedoucích pracovníků.

6.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Jako podklad pro dotazníkové šetření byl použit postup od Bláhy (2005, s. 249), který tento dotazník doporučuje pro malé a střední firmy, jímž vybraná společnost je. Sběr dat (příprava dotazníku, konzultace, sběr dat, vyhodnocení) probíhal v průběhu měsíce března. Dotazníky byly vyplněny asistentkou jednatele, která částečně plní personální úkoly a zastupuje jednatele společnosti.

Oblasti	Hodnoty			
	max. bodů	nízké	střední	vysoké
1. Organizační uspořádání firmy ve vztahu k ŘLZ	16	do 8	9-12	13-16
2. Výběr a přijímání nových zaměstnanců	14	do 7	8-10	11-14
3. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	18	do 9	10-13	14-17
4. Řízení výkonu a pracovní hodnocení zaměstnanců	22	do 11	12-16	17-22
5. Odměňování zaměstnanců	27	do 14	15-20	21-27
6. Zaměstnanecké vztahy	39	do 19	20-29	30-39
7. Firemní kultura	15	do 8	9-11	12-15

Tabulka 9 Vyhodnocovací tabulka (vlastní zpracování, 2019)

Vyhodnocovací tabulka č. 9 ukazuje maximální dosažený počet bodů a hodnotu úrovně řízení lidských zdrojů v každé zkoumané oblasti. Hodnoty, které firmy v dané oblasti může dosáhnout, jsou rozděleny na vysokou úroveň (127-168 bodů), na nízkou úroveň (85-126 bodů) a na nízkou úroveň (body do 84).

Otázky	ano	ne			
1. Má vaše společnost určenou osobu, která je zodpovědná za ŘLZ?		x			
2. Má daná osoba vymezeny personální činnosti, za které zodpovídá?		x			
3. Je prestiž této osoby na stejné úrovni jako u jiných vedoucích pracovníků?		x			
4. Má společnost jasně definovanou filozofii pro ŘLZ?		x			
5. Jsou ve firmě popisy pracovních míst?		x			
6. Vlastní (mají) všichni zaměstnanci společnosti kopii svého popisu práce?		x			
Popisy pracovních míst slouží:		x			
7. K řízení lidských zdrojů ve firmě.		x			
8. Pro odměňování pracovníků ve společnosti.		x			
9. Pro normy jakosti (kvality). (př.: ISO aj.)		x			
10. Aktualizují se popisy pracovních míst pravidelně?		x			
11. Jsou zaměstnanci společnosti seznámeni s požadavky vedoucích pracovníků v oblasti personalistiky?		x			
12. Jak hodnotíte vedení personální agendy ve vaší firmě? Zaznačte odpověď na stupnici 1-5, přičemž 1 je nízké, 3 střední a 5 nejvyšší.	1	2	3	4	5

Tabulka 10 Organizační uspořádání společnosti ve vztahu k ŘLZ (vlastní zpracování, 2019)

V oblasti organizačního uspořádání firmy ve vztahu k řízení lidských zdrojů, jak je zřejmé z tabulky č. 10, společnost dosáhla pouze jednoho bodu. Maximální dosažený počet bodů v této oblasti je 16 bodů. Dosaženým počtem bodů se vybraná malá společnost řadí na velice nízkou úroveň v řízení lidských zdrojů.

Ve společnosti není určena osoba zodpovědná za řízení lidských zdrojů. Celkovou agendu personálního řízení vede jednatel společnosti, který část personálních činností deleguje na svoji asistentku.

Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření je evidentní, že firma nemá jasně definovanou filozofii pro řízení lidských zdrojů, nemá uvedené popisy pracovních míst, a proto je velice obtížné hodnotit pracovní výkon zaměstnance, který nemá jasně vymezenou náplň práce.

Otázky	ano	ne			
1. Je ustanovena osoba, která dohlíží na výběr nových zaměstnanců?	x				
2. Je řádně proškolená?		x			
3. Bývá u přijímacího rozhovoru vedoucí místa, kam bude uchazeč umístěn?	x				
4. Jsou vedoucí pracovníci řádně proškoleni v oblasti, jak vést přijímací rozhovor?		x			
5. Má organizace zavedený ustálený postup pro přijímání nových pracovníků?	x				
6. Jsou stávající zaměstnanci upřednostňováni při obsazování vyšších pracovních postů?		x			
7. Má organizace nastavenou jasnou strategii pro upřednostňování vnitřních zdrojů před vnějšími?		x			
8. Znájí tuto strategii všichni pracovníci?		x			
9. Má firma nastavený adaptační program pro nové zaměstnance?		x			
10. Jaká je celková úroveň přijímání nových zaměstnanců ve firmě? Zaznačte odpověď na stupnici 1-5, kde 1 je nízké, 3 střední a 5 nejvyšší.	1	2	3	4	5

Tabulka 11 Výběr a přijímání nových zaměstnanců (vlastní zpracování, 2019)

Tabulka č. 11 zobrazuje výsledky z oblasti výběru a přijímání zaměstnanců, kdy společnost dosáhla 4 bodů z celkového možného počtu 14 bodů. Oblasti výběru a přijímání nových pracovníků firma věnuje více pozornosti oproti předchozí oblasti, ale stále se pohybuje na nízké úrovni. Pozitivně je hodnoceno, že společnost má zavedený ustálený postup pro přijímání nových pracovníků.

Na procesu výběru a přijímání nových pracovníků spolupracuje jednatel společnosti a asistentka jednatele. Jednatel společnosti předá požadavky na nového pracovníka (zkušenosti, vzdělání, praxe apod.) své asistentce, která tyto požadavky sepíše a vytvoří inzerát. Uchazeči o zaměstnání se poté hlásí u asistentky jednatele, která jejich životopisy a jiné dokumenty předá jednatelem společnosti. Uchazeči o zaměstnání jsou v prvním kole posuzováni dle informací uvedených v životopisu a motivačním dopisu. Do dalšího kola jsou pozváni pouze někteří z nich. V druhém kole jsou uchazeči pozváni na osobní rozhovor s jednatelem společnosti, u kterého je přítomna i asistentka jednatele jako pozorovatelka a zapisovatelka informací. Na závěr se posuzují všichni adepti a jednatel společnosti vybírá toho nejvhodnější na danou pracovní pozici.

Inzerce o zaměstnání bývá převážně umístěna na příslušném úřadu práce a na internetovém portálu Ministerstva práce a sociálních věcí. Inzerce jsou uveřejněny většinou po dobu 30 dnů.

Otázky	ano	ne			
1. Má vybraná společnost nastavenou politiku vzdělávání a rozvoje?		x			
2. Je určena osoba, jež zodpovídá za rozvoj zaměstnanců?		x			
3. Je podporován profesionální rozvoj zaměstnanců prostřednictvím školení mimo firmu?		x			
4. Má společnost zavedený ustálený postup výběru zaměstnanců pro vzdělání?		x			
5. Zjišťujete potřeby vzdělávání zaměstnanců s ohledem na předpokládaný rozvoj firmy?		x			
6. Poskytuje firma nabídku seminářů pro vedení v oblasti vedení lidí?		x			
7. Je ve společnosti vytvořen 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 (kurzech), jež nejsou povinné ze zákona? Je to více méně než 10 hodin					
12. Jaká je celková úroveň oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě? Zaznačte odpověď na stupnici 1-5, kde 1 je nízká, 3 střední a 5 nejvyšší.	<u>1</u>	2	3	4	5

Tabulka 12 Vzdělávání a rozvoj pracovníků v malé společnosti (vlastní zpracování, 2019)

Tabulka 12 zaznamenává odpovědi asistentky jednatele, která hodnotila oblast vzdělávání a rozvoje pracovníků ve vybrané malé společnosti. Zde může firma dosáhnout až 18 bodů. Vybraná malá firma dosáhla pouze 4 bodů, čímž se řadí do nízké úrovně v systému řízení lidských zdrojů.

Vedení společnosti nevěnuje zvýšenou pozornost vzdělávání a rozvoji pracovníků. Školící kurzy mimo firmu převážně navštěvují pouze TH pracovníci. Manuální pracovníci jsou vysíláni na školící kurzy ze zákona.

Otázky	ano	ne			
1. Má vaše firma stanovený jasný systém hodnocení pracovníků?		x			
2. Uskutečňuje ve vaší společnosti pravidelné hodnocení zaměstnanců?		x			
3. Jsou zaměstnanci vedením chváleni?		x			
4. Jsou zaměstnanci kvalitně 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 č. 13) v:					
6. V odměňování zaměstnanců.					
7. Při povyšování zaměstnanců do vyšších pracovních pozic.					
8. V přemísťování zaměstnanců na jiné pracovní pozice.					
9. Pro další vzdělávání zaměstnanců.					
10. Zvyšování výkonnosti firmy.					
11. Pro zlepšování a řešení zaměstnaneckých vztahů.					
12. Zvyšování kvality řízení a vedení lidí.					
13. Jak hodnotíte úroveň vzdělávání vašich zaměstnanců ve společnosti? Zaznačte odpověď na stupnici 1-5, přičemž 1 značí nízkou úroveň, 3 střední úroveň a 5 nejvyšší úroveň.	1	2	3	4	5
14. Jakým způsobem se provádí pracovní hodnocení zaměstnanců s tím, že 1 znamená, že jde o formální přístup, 3 střední a 5 znamená exaktní přístup?	1	2	3	4	5

Tabulka 13 Řízení výkonu a pracovní hodnocení zaměstnanců (vlastní zpracování, 2019)

Vybraná malá společnost nemá stanovený systém hodnocení pracovníků. Tato oblast byla vyhodnocena pouze 2 body z celkového počtu bodů 22, jak zaznamenává tabulka č. 13. Hodnocení pracovníků provádí jednatel společnosti ve spolupráci s asistentkou jednatele, která zpracovává podklady pro výpočet mezd pracovníků. Ve společnosti nejsou zavedeny stálé benefity či stálý systém benefitů. Finanční odměny jsou vypláceny jednorázově na základě rozhodnutí jednatele společnosti.

Otázky	ano		ne		
1. Je ve společnosti založena mzdová politika?					
2. Je mzdová politika uveřejněna?					x
3. Vychází tato politika ze strategie společnosti?					x
4. Je nastavený způsob odměňování pracovníků ve společnosti transparentní?					x
5. Má firma vytvořený plán na zvyšování mezd?					x
6. Závisí nárůst mezd ve společnosti na produktivitě práce?					x
7. Jaké z následujících faktorů jsou nejvíce zohledňovány při odměňování zaměstnanců:					
• pouze individuální pracovní výkon		x			
• pouze počet odpracovaných let					x
• obojí – počet odpracovaných let i výkon					x
8. Sleduje společnost, ve které pracovní pozici je nejvyšší fluktuace pracovníků?					x
9. Jaký je podíl zaměstnanců v jednotlivých kategoriích podle daných faktorů:					
• Pouze individuální výkon pracovníka		x			
• Pouze počet odpracovaných let		0			
• Obojí – počet odpracovaných let i individuální výkon pracovníka		0			
10. Jaká je celková úroveň odměňování pracovníků ve vaší firmě? Zaznačte odpověď na stupnici 1-5, kde 1 je nízké, 3 střední a 5 nejvyšší	1	2	<u>3</u>	4	5

Tabulka 14 Odměňování – mzda (vlastní zpracování, 2019)

Tabulka č. 14 představuje vyhodnocení oblasti odměňování – mzdy, ve které vybraná malá firma získala 7 bodů z celkových 16 bodů. Lze kladně hodnotit, že společnost určuje mzdu na základě výkonu pracovníka. Mzdy pracovníků vytváří hlavní účetní na základě zpracovaných podkladů od asistentky jednatele. Ve společnosti není zavedená jasná mzdová politika, mzdy zaměstnanců jsou převážně úkolové, posuzují se dle charakteru práce a individuálního pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců. TH pracovníci jsou hodnoceni na základě fixní mzdy. Hrubá mzda pracovníků se pohybuje v rozmezí 18 000 Kč až 32 000 Kč.

Mzdy jsou převážně vypláceny hotově, a to vždy k 20. dni v měsíci. Jestliže 20. den v měsíci vychází na víkend, pak jsou mzdy vypláceny dříve.

Otázky	ano	ne			
1. Nabízí organizace svým pracovníkům zaměstnanecké výhody?		x			
2. Převažují v nabídce odměňování pracovní zaměstnanecké benefity (vzdělávání, stravování, naturálie)?		x			
3. Existuje zaměstnanecký účet, do jehož výše si mohou pracovníci vybrat zaměstnanecké výhody (je ve společnosti uplatňován systém volitelných zaměstnaneckých benefitů)?		x			
4. Jestliže existuje systém volitelných zaměstnaneckých výhod, je každoročně aktualizován?		x			
5. Sleduje společnost zaměstnanecké výhody u konkurenčních firem?		x			
6. Zohledňuje firma potřeby zaměstnanců?		x			
7. Jak hodnotíte celkovou úroveň zaměstnaneckých výhod ve společnosti? Zaznačte odpověď na stupnici 1-5, kde 1 je nízká, 3 střední a 5 nejvyšší	1	2	3	4	5

Tabulka 15 Odměňování – zaměstnanecké výhody (vlastní zpracování, 2019)

V oblasti zaměstnaneckých výhod může firma získat až 11 bodů. Vybraná malá organizace získala pouze 1 bod, protože nemá zavedený systém zaměstnaneckých benefitů. Hodnocení této oblasti zobrazuje tabulka č. 15.

Celkově společnost získala 8 bodů v oblasti odměňování, čímž se řadí do nízké úrovně v systému řízení lidských zdrojů. Vedení organizace by mělo věnovat větší pozornost oblasti odměňování.

Společnost by měla vymezit systém hodnocení pracovníků, aby odměňování zaměstnanců bylo spravedlivé a transparentní. Definovat benefity a požadavky k jejich získání, aby každý zaměstnanec měl šanci k jeho dosažení.

Otázky	ano	ne			
1. Je ve firmě sestavena politika zaměstnaneckých vztahů?		x			
2. Má společnost určenou osobu, která zodpovídá za úroveň zaměstnaneckých vztahů?		x			
3. Je vytvořen etický kodex pracovního chování, kde jsou shrnuty představy, politiky a očekávání společnosti?		x			
<i>Pokud jste odpověděl ano, pokračujte ve vyplňování, ostatní přejdou k otázce č. 7.</i>					
4. Zapojili se na tvorbě etického kodexu všichni vedoucí pracovníci?					
5. Znájí tento kodex všichni zaměstnanci?					
6. Dostávají tento etický kodex i nově příchozí pracovníci?					
7. Jsou zaměstnanci firmy obeznámeni, s kým nebo na koho se mohou obrátit, pokud by potřebovali rady v situacích dotýkajících se zaměstnaneckých vztahů?		x			
8. Existuje ve firmě pověřená osoba, která vede výstupní rozhovory?		x			
9. Jakou formou jsou vedené? <ul style="list-style-type: none"> • jen rozhovorem • jen pomocí dotazníku • obojím 					
10. Má firma trvalý přístup k právnímu poradenství v oblasti pracovně-právních vztahů?		x			
11. Je ve firmě pověřená osoba, která eviduje legislativu v oblasti zaměstnaneckých vztahů, pravidla, aktivity?		x			
12. Zjišťuje se, zda jsou pracovníci ve firmě spokojeni?		x			
13. Evidujete a analyzujete všechny stížnosti pracovníků?		x			
14. Jsou stížnosti pracovníků řešeny do 5 dnů od jejich přijetí?		x			
15. Jaká je celková úroveň zaměstnaneckých vztahů ve firmě? Zaznačte odpověď na stupnici 1-5, kde 1 je nízké, 3 střední a 5 nejvyšší	1	2	3	4	5

Tabulka 16 Zaměstnanecké vztahy – vztahy (vlastní zpracování, 2019)

Hodnocení zaměstnaneckých vztahů zobrazuje tabulka č. 16. Na základě uvedených informací z dotazníkového šetření vyplněné asistentkou jednatele je oblast zaměstnaneckých vztahů na nízké úrovni. Tato oblast byla vyhodnocena pouze 1 bodem z celkového možného počtu bodů – 20. Vybraná malá společnost nemá zavedenou politiku zaměstnaneckých vztahů a není pověřená osoba zabývající se zaměstnaneckými vztahy.

V oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců společnost dosáhla 5 bodů. Pozitivně lze hodnotit, na základě vyhodnocení tabulky č. 17, že se ve firmě eviduje počet dnů pracovní neschopnosti a pracovní úrazy. Z důvodu vysílání pracovníků na zakázky, jsou zaměstnanci povinni každé dva roky podstupovat preventivní lékařské prohlídky.

Otázky	ano		ne		
1. Evidujete počet dnů pracovní neschopnosti u vašich zaměstnanců?	x				
2. Jsou vedoucí ve společnosti pravidelně informováni o bezpečnosti ve firmě?			x		
3. Evidujete pracovní úrazy?	x				
4. Má společnost vytvořené podmínky pro lékařskou první pomoc?			x		
5. Máte ve vaší firmě určenou osobu, která zodpovídá za bezpečnost práce?			x		
6. Umožňuje společnost pravidelné preventivní prohlídky svých pracovníků?	x				
7. Jaká hodnotíte celkovou úroveň bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců ve firmě? Zaznačte odpověď na stupnici 1-5, kde 1 je nízká, 3 střední a 5 nejvyšší	1	<u>2</u>	3	4	5

Tabulka 17 Bezpečnost a ochrana zdraví zaměstnanců (BOZ) (vlastní zpracování, 2019)

Následující tabulka č. 18 značí odpovědi asistentky jednatele společnosti v oblasti zabezpečení politiky rovných příležitostí vybrané malé firmy. Zde společnost získala pouze 1 bod z možných dosažených 8 bodů. Této oblasti by vedení společnosti mělo věnovat zvýšenou pozornost. Pomocí politiky rovných pracovních příležitostí nejsou diskriminováni noví pracovníci, kteří se snaží začlenit do kolektivu pracovníků. Díky tomu nevznikají bariéry mezi novými a stálými pracovníky, a pokud by nastal jakýkoliv problém, bylo by snadnější jej vyřešit.

V otázce č. 5, asistentka jednatele sice odpověděla, že ve společnosti není určena osoba, která zodpovídá za bezpečnost práce, ale bylo to myšleno tak, že společnost si najímá externího školitele na BOZP, a se kterým má podepsanou dlouhodobou spolupráci.

Otázky	ano		ne		
1. Má společnost založenou politiku rovných pracovních příležitostí?			x		
2. Jsou zaměstnanci vaší společnosti touto politikou obeznámeni?			x		
3. Jsou určena opatření k tomu, aby nedocházelo k diskriminaci nových přijatých pracovníků?			x		
4. Jak hodnotíte celkovou úroveň politiky rovných pracovních příležitostí ve firmě? Zaznačte odpověď na stupnici 1-5, kde 1 je nízká, 3 střední a 5 nejvyšší	<u>1</u>	2	3	4	5

Tabulka 18 Zabezpečení politiky rovných příležitostí (PRP) v malé firmě (vlastní zpracování, 2019)

Celková úroveň zaměstnaneckých vztahů vybrané malé organizace je velice nízká. Špatné zaměstnanecké vztahy mohou mít vliv na výkon jednotlivých pracovníků. Při manuální práci se těžko hodnotí politika rovných pracovních příležitostí. Úkoly na zakázkách jsou individuální, jsou určeny dle projektové dokumentace pro danou zakázku, a téměř nikdy

se zcela neopakují. Zaměstnanci jsou na jednotlivé zakázky vybíráni dle jejich zkušeností a schopností.

Otázky	ano	ne			
1. Má společnost definovány hodnoty, které jsou pro ni důležité?	x				
2. Jsou o nich zaměstnanci dobře informováni?		x			
3. Sdílejí zaměstnanci tyto hodnoty a uznávají je?		x			
4. Je chování manažerů v souladu s podnikovými hodnotami?		x			
5. Je ve firmě vytvořeno proaktivní podnikatelské klima orientované na zákazníka?		x			
6. Má vaše společnost srozumitelně a jasně nastaveny personální a provozní normy?		x			
7. Přizpůsobuje se váš styl vedení lidí zaměstnancům?		x			
8. Adaptují se vaši zaměstnanci dobře na změny?		x			
9. Podporujete vytváření partnerských vztahů k zákazníkům?		x			
10. Zajímáte se a znáte nedostatky a přednosti vaší konkurence?		x			
11. Jak byste ohodnotili celkovou úroveň firemní kultury ve firmě? Zaznačte odpověď na stupnici 1-5, kde 1 je nízká, 3 střední a 5 nejvyšší	<u>1</u>	2	3	4	5

Tabulka 19 Firemní kultura (vlastní zpracování, 2019)

Mezi hlavní hodnoty vybrané malé společnosti se řadí kvalitně odvedená práce, spokojenost zákazníků a trvalé zlepšování. Společnost opakovaně spolupracuje se stejnými zákazníky i dodavateli. Nevýhodou je fakt, že zaměstnanci nejsou obeznámeni hodnotami firmy, a proto nemůžou pomáhat svojí prací k jejich plnění. V této oblasti získala společnost pouze dva body na základě hodnocení asistentky jednatele společnosti.

6.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Po vyhodnocení všech bodů, zobrazené v tabulce č. 20, se společnost ocitá na nízké úrovni v oblasti řízení lidských zdrojů. Vedení organizace by se mělo této oblasti začít významně zabývat, aby nedocházelo ke zvýšení fluktuace pracovníků. V malé společnosti je každý pohyb pracovníků velice citlivý a mohlo by to ovlivnit chod firmy.

Oblasti	Hodnoty			
	max. bodů	nízké	střední	vysoké
1. Organizační uspořádání firmy ve vztahu k ŘLZ	1	1		
2. Výběr a přijímání nových zaměstnanců	4	4		
3. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	5	5		
4. Řízení výkonu a pracovní hodnocení zaměstnanců	2	2		
5. Odměňování zaměstnanců	8	8		
6. Zaměstnanecké vztahy	7	7		
7. Firemní kultura	2	2		
Celkem bodů	29	29		

Tabulka 20 Vyhodnocovací tabulka (Bláha, 2005, s. 255)

6.5 Zhodnocení systému řízení lidských zdrojů v malé firmě

Vybraná malá společnost se v každé oblasti ocitla na nízké úrovni systému řízení lidských zdrojů. Dle těchto výsledků lze vidět, že vedení společnosti se dostatečně nevěnuje systému řízení lidských zdrojů. Firma v celkovém hodnocení získala pouze 29 bodů. Nejméně bodů společnost získala v organizačním uspořádání společnosti a v oblasti řízení výkonu a pracovní hodnocení zaměstnanců. Naopak nejlépe si vede v oblasti odměňování zaměstnanců a v oblasti zaměstnaneckých vztahů.

Na základě srovnání výsledků dotazníkového šetření pro zaměstnance a výsledků z dotazníku pro vedení společnosti, lze vidět, že zaměstnanci jsou převážně spokojeni se vztahy na pracovišti a s vedením společnosti. Naopak velké nedostatky jsou viděny v organizaci řízení a v oblasti hodnocení pracovníků.

6.5.1 Shrnutí silných a slabých stránek v oblasti řízení lidských zdrojů

Z výsledků analytického řešení jsou vytyčeny silné a slabé stránky vybrané malé firmy. Silné a slabé stránky jsou uvedeny v bodech a na základě výsledků analytické části jsou doporučeny návrhy na zlepšení.

Silné stránky společnosti:

- dobré vztahy na pracovišti,
- dobré pracovní prostředí,
- výkonnost pracovníků,
- zaměstnání na dobu neurčitou.

Slabé stránky vybrané malé společnosti:

- motivační systém a systém benefitů společnosti,
- organizace práce,
- informovanost pracovníků,
- delegování úkolů,
- systém hodnocení pracovníků,
- nabídka kurzů a jiných seminářů,
- vnitřní směrnice společnosti.

6.5.2 Shrnutí praktické části a návrhy na zlepšení

Vybraná malá společnost má v současném stavu 47 pracovníků a personální činnosti zastupuje jednatel společnosti a asistentka jednatele. V uvedené firmě není založené personální oddělení a není určena osoba, která zodpovídá za řešení personálních činností.

Z výše uvedených výsledků je patrné, že společnost má velké nedostatky v systému řízení lidských zdrojů. Jedná se především o oblasti organizace řízení lidských zdrojů, vedení práce pracovníků a systém hodnocení a odměňování zaměstnanců.

Na pracovišti fungují dobré vztahy mezi zaměstnanci, ale chybí společné sportovní či kulturní akce, které by skupinu ještě více stmelily. Pro ještě lepší vztahy na pracovišti je vhodné zavést transparentní systém hodnocení a systém benefitů.

V malé firmě je velice důležitý vztah mezi vedoucím a podřízenými. Pracovníci by měli být dobře informováni a měl by se brát zřetel na jejich názor. Vztah mezi vedením společnosti a jejich zaměstnanci by měl být nekonfliktní a z obou stran by mělo být chování se vzájemným respektem a úctou. Při hodnocení zaměstnanců by vedoucí pracovníci měli se svými pracovníky jednat narovinu a umět je, jak pochválit, tak kritizovat.

Ve společnosti chybí celkový systém řízení lidských zdrojů. Bylo by vhodné určit osobu, která bude zodpovídat za celý systém personálních činností, to je osoba, která by se starala o spokojenost pracovníků.

7 PROJEKT ZAMĚŘENÝ NA ZKVALITNĚNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VYBRANÉ MALÉ FIRMĚ

Projektová část diplomové práce navazuje na analýzu systému řízení lidských zdrojů ve vybrané malé společnosti. Teoretická a analytická část tvoří podklad pro vytvoření projektu s cílem zlepšit systém řízení lidských zdrojů.

Na základě zjištěných údajů po vyhodnocení analytické části, se projekt zabývá zaměstnáním další osoby na pozici personalisty. Z vyhodnocení vyplývá, že jednatel společnosti a asistentka jednatele nemají dostatek času a ani odborné znalosti a zkušenosti v oblasti řízení lidských zdrojů. V organizaci nejsou zpracovány interní dokumenty, které jsou potřebné pro vedení lidí, jejich informovanost, mzdovou politiku apod.

7.1 Cíl projektu

Hlavním cílem projektu je zkvalitnění řízení lidských zdrojů ve vybrané malé firmě pomocí určení osoby zodpovědné za personální činnosti. Hlavními důvody vzniku nového pracovního místa je, že doposud neexistuje zpracovaný systém řízení lidských zdrojů ve vybrané malé společnosti a tento fakt by mohl mít za následek budoucí problémy organizace. V malé firmě jsou důležití všichni pracovníci, a pokud nemají správně zorganizovanou práci, může se zvýšit fluktuace pracovníků, zaměstnávání nekvalitních pracovníků apod. Tyto skutečnosti pak mohou mít dopad na celkové hospodaření společnosti.

Ke splnění cíle projektu je zapotřebí realizace dílčích cílů, které jsou uvedené níže:

- vytvoření a vznik nového pracovního místa,
- zvolení osoby, která vybere nového pracovníka,
- výběr pracovníka,
- přijetí zaměstnance,
- adaptace pracovníka do prostředí firmy.

7.2 Přínosy projektu

Pokud bude cíl projektu naplněn, zvýší se spokojenost pracovníků. Aby bylo jasné, zda projekt byl přínosný, jsou vymezena fakta, která ověří, zda tento projekt splnil svůj záměr.

Očekávané přínosy projektu jsou:

- celková spokojenost pracovníků s organizací personálních činností se zvýší minimálně o 20 % oproti roku 2018 – tato skutečnost bude ověřena pomocí dotazníkového šetření pro zaměstnance vybrané malé společnosti, které proběhne v létě roku 2020,
- zvýší se informovanost pracovníků zavedením interních směrnic, a to především v oblasti hodnocení a odměňování pracovníků, v oblasti benefitů společnosti a vymezením náplně práce každého zaměstnance – tento přínos bude podroben analýze současného stavu řízení lidských zdrojů v podniku a bude ověřen dle dotazníkového šetření pro zaměstnance společnosti v létě roku 2020.

7.3 Klíčové aktivity projektu

Klíčové aktivity jsou pro splnění projektu velice podstatné. Jsou to podpurné činnosti, které je potřeba splnit, aby se projekt mohl uskutečnit.

Odsouhlasení příjmu nového pracovníka

Nejdříve musí jednatel společnosti rozhodnout, zda se nové pracovní místo vytvoří. Po udělení souhlasu nastává zahájení projektu a následné aktivity, které jsou blíže popsány níže. (1 den)

Zahájení projektu

Po zahájení projektu následuje vytvoření popisu pracovního místa. Popis pracovního místa je vytvořen pro možnost zaměstnání na plný pracovní úvazek nebo na zkrácený pracovní poměr. Charakteristika nového pracovního místa musí obsahovat náplň práce pracovníka, dle pracovního úvazku pracovní doba, místo práce a hlavní úkoly nového pracovníka. (1 den + 3 dny)

Vytvoření požadavků na nového pracovníka

Na základě vytvoření popisu pracovního místa se vytyčí požadavky na zkušenosti a znalosti, které budou požadovány po novém pracovníkovi. Povinné dosažené vzdělání a roky praxe na stejné nebo obdobné pozici. Dosažené vzdělání bude podloženo maturitním vysvědčením či diplomem podle určených požadavků. (3 dny)

Zvolení zodpovědné osoby za průběh náboru nového pracovníka

Jednatel společnosti zvolí osobu, která bude zodpovídat za průběh výběru nového pracovníka. Z dosavadní organizační struktury by se tohoto úkolu mohl zhostit buďto jednatel společnosti nebo asistentka jednatele. Vzhledem k jeho náplni práce a vytížení, tento úkol případně na asistentku jednatele. (1 den)

Výběr pracovníka ze stávajících zaměstnanců

Zaměstnavatel zvažuje zaměstnat na novou pracovní pozici někoho ze stávajících pracovníků. Tato osoba nemusí být v současné době zaměstnána na hlavní pracovní poměr. Jednatel společnost zvažuje tuto možnost z důvodu toho, že stávající pracovník již zná ostatní pracovníky a fungování společnosti a z důvodu finančních. Stávající pracovník představuje nižší náklady než zaměstnání nového pracovníka. (2 dny)

Zveřejnění inzerátu

Pokud by zaměstnavatel nevybral mezi stávajícími pracovníky, nastává proces zveřejnění inzerce. Jakmile je zpracován popis pracovního místa a požadavky na uchazeče, může být vyvěšen inzerát na příslušný úřad práce a na portálu jobs.cz. Inzerce bude vyvěšena po dobu 30 dní a měl by obsahovat tyto informace:

- informace o společnosti,
- informace o pracovní pozici,
- datum nástupu,
- požadavky na dané pracovní místo,
- náplň práce,
- výše odměny v hrubé částce a možnosti jiných firemních odměn,
- kontakt na odpovědnou osobu (e-mail, číslo, adresa, ...). (30 dnů)

Přijetí a shromáždění životopisů

Po uveřejnění nabídky práce, asistentka jednatele shromažďuje příchozí životopisy a průběžně informuje jednatele společnosti. Na závěr všechny životopisy seřadí dle zvolených preferencí. Poté vyhodnotí možné uchazeče, kteří splňují stanové podmínky a ostatní vyřadí. Životopisy možných pracovníků předá dál jednatele společnosti. (10 dní)

Výběr uchazečů do druhého kola přijímacího řízení

Jednatel společnosti projde životopisy, které jsou již protříděny. Na základě informací, zvolí účastníky výběrového řízení, které sám povede ve spolupráci s asistentkou jednatele. Po výběru možných uchazečů, předá svojí asistentce jména, která vybral. (3 dny)

Vymezení průběhu výběrového řízení

Jednatel společnosti ve spolupráci se svojí asistentkou vytvoří průběh rozhovoru výběrového řízení, sepíše otázky, které budou pokládány uchazečům, domluví se na termínu, místě a čase výběrového řízení a zajištění občerstvení. Asistentka na základě výběru jednatele společnosti, kontaktuje uchazeče výběrového řízení a informuje je o termínu a místě konání. (5 dní)

Uskutečnění výběrového řízení

Výběrové řízení povede jednatel společnosti ve spolupráci se svojí asistentkou a bude rozvrženo do tří dnů (odhad počtu uchazečů na 1 den jsou 4 osoby). Po uskutečnění veškerých rozhovorů s kandidáty se vybere nejvhodnější kandidát, nebude již probíhat další výběrové řízení. Výběrové řízení bude probíhat formou rozhovorů, kde jednatel společnosti otestuje uchazeče na základě připravených otázek. Asistentka jednatele bude zapisovat odpovědi uchazečů pro následné vyhodnocení. Při průběhu rozhovorů se budou testovat jak jejich odborné znalosti, tak způsob chování (zda dokáží pracovat ve stresové situaci, mají schopnost jednat s lidmi atd.). (3 dny)

Vyhodnocení výběrového řízení

Po skončení výběrového řízení a seznámení se s každým uchazečem proběhne vyhodnocení jednotlivých kandidátů. Hodnocení bude provedeno na základě poznatků, které asistentka jednatele zapsala a na základě bodového hodnocení jednatele společnosti. Jednatel společnosti spolu se svojí asistentkou shromáždí výsledek a vyhodnotí výběrové řízení. (1 den)

Výběr nového pracovníka

Na základě vyhodnocených výsledků výběrového řízení jednatel společnosti vybere nejvhodnější kandidát na pozici personální pracovník. (1 den)

Informování nového pracovníka

Jakmile jednatel společnosti vybere vhodného uchazeče, předá informace asistentce jednatele, která danou osobu kontaktuje. Asistentka jednatele mu sdělí i termín nástupu do zaměstnání. (1 den)

Přijetí nového pracovníka

Činnost přijetí nového pracovníka provádí jednatel společnosti osobně, který ve spolupráci se svojí asistentkou a hlavní účetní připraví požadované dokumenty (pracovní smlouvu, mzdový výměr, proškolení BOZP, vstupní prohlídku u lékaře, osobní dotazník aj.) a připraví pracovní prostor (pracovní stůl s veškerým potřebným vybavením). Při přijetí dostane nový pracovník klíče od kanceláře a připravené dokumenty k podpisu a vyřízení. (5 dnů)

Registrace nového pracovníka

Jakmile nový pracovník podepíše připravené dokumenty, hlavní účetní registruje nového pracovníka u příslušných orgánů (OSSZ – Okresní správa sociálního zabezpečení, ZP – příslušná zdravotní pojišťovna, ÚP – příslušný úřad práce, pokud se jedná o cizince). (1 den)

Adaptace nového pracovníka

Adaptace nového pracovníka může být u každého jedince různá, a proto této činnosti bude vymezeno 60 dní stejně, jako je doba zkušební. Nového pracovníka se ujme jednatel společnosti osobně a představí mu zaměstnance společnosti i firemní život. Postupně ho seznámí s úkoly, které bude muset plnit. V době nepřítomnosti jednatele společnosti ho bude zastupovat jeho asistentka pro případnou konzultaci a pomoc. (60 dní)

Kontrola začlenění nového pracovníka

Během začleňování budou probíhat rozhovory mezi jednatelem společnosti a novým pracovníkem. Po uplynutí 60 dnů se jednatel společnosti sejde s novým pracovníkem a rozeberou jeho práci, co za tu dobu pochytil, kde vidí chyby, naopak co se zlepšilo apod. Poté jednatel společnosti provede hodnocení nového pracovníka. (1 den)

Nové rozhovory se stávajícími pracovníky

Po uplynutí zkušební doby nového pracovníka a po jeho vyhodnocení, jednatel společnosti ověří úspěšnost projektu na základě rozhovorů se stávajícími pracovníky. Zhodnotí jejich spokojenost s novým nastoleným systémem. Dle těchto rozhovorů zjistí přínosy i možné nedostatky přijetí tohoto projektu. V závěru bude následovat celkové hodnocení přijetí nového pracovníka. (5 dnů)

7.4 Matice odpovědnosti

Matice odpovědnosti slouží jako nástroj pro určení kompetencí jednotlivých osob na klíčových činnostech projektu. Mezi nositele činností patří jednatel společnosti, hlavní účetní, asistentka jednatele, vedoucí zedníků a ostatní zaměstnanci.

Tabulka č. 21 zobrazuje jednotlivé klíčové činnosti projektu a nositele činností, kteří se na jejich konání nějakým způsobem projevují.

Druh zodpovědnosti:

SCH – schvaluje,

PR – provádí,

SP – spolupracuje,

IN – informuje.

Činnosti		Nositelé činností				
		Jednatel společnosti	Hlavní účetní	Asistentka jednatele	Vedoucí zedníků	Ostatní zaměstnanci
A	Odsouhlasení projektu	PR				
B	Zahájení projektu	SCH		PR		
C	Vytvoření popisu nového pracovního místa	SCH, PR		SP		
D	Vytyčení požadavků na nového pracovníka	PR		SP		IN
E	Zvolení odpovědné osoby za přijetí nového pracovníka	PR				
F	Výběr pracovníka ze stávajících pracovníků	PR		SP		IN
G	Inzerce na příslušném úřadu práce a na portálu jobs.cz	SCH		PR		
H	Přijetí a shromáždění životopisů			PR		
I	Výběr uchazečů do druhého kola na základě životopisů	PR		SP		
J	Vymezení průběhu výběrového řízení	PR		SP		
K	Uskutečnění výběrového řízení	PR		SP		
L	Vyhodnocení výběrového řízení	PR		SP		
M	Výběr nového pracovníka	PR				
N	Informování nového pracovníka	SCH		PR		
O	Přijetí nového pracovníka	PR	SP	SP		IN
P	Registrace nového pracovníka		PR			
Q	Adaptace nového pracovníka	PR		SP		SP
R	Kontrola začlenění nového pracovníka	PR		SP		
S	Rozhovory se stávajícími zaměstnanci	PR			SP	SP

Tabulka 21 Matice odpovědnosti (vlastní zpracování, 2019)

Hlavním činitelem projektu je jednatel společnosti a asistentka jednatele. Jednatel společnosti schvaluje a téměř provádí všechny klíčové aktivity. Asistentka jednatele v mnoha věcech spolupracuje s jednatelem společnosti a některými věcmi je pověřena a provádí je. Hlavní účetní spolupracuje na vytvoření dokumentů pro nového pracovníka a provádí jeho registraci na příslušných úřadech. Vedoucí pracovník zedníků a ostatní pracovníci jsou informováni o průběhu přijetí nového pracovníka a spoluprací při jeho adaptaci.

7.5 Časová analýza projektu

Časová analýza projektu zkoumá a vyznačuje celkovou dobu trvání projektu. Pomocí časové analýzy se stanoví i kritická cesta projektu, která ukazuje nejdelší možné časové rozpětí projektu. V tabulce je vymezena každá aktivita, které přísluší vymezený počet dnů jejího trvání a ke každé aktivitě je přiřazena aktivita předchozí.

Pomocí časové analýzy lze zjistit nejkratší možná doba trvání celého projektu a kritické činnosti, které jsou klíčovým prvkem průběhu projektu. Časová analýza projektu je podrobená metodě CPM (Critical Path Method), neboli kritické cestě a je vyobrazena pomocí síťového grafu.

V první řadě je vytvořen časový harmonogram jednotlivých činností projektu. Ke každé této klíčové aktivitě je přiřazen počet dnů jejího trvání a aktivita jí předcházející. Časová analýza je nadále zpracována v programu QM for Windows. Tento program vyhodnotí nejkratší dobu realizace projektu, kritickou cestu a časové rezervy jednotlivých klíčových aktivit.

7.5.1 Časový harmonogram jednotlivých činností projektu

V tabulce č. 22 je vytvořen a popsán časový harmonogram jednotlivých činností, dobu trvání klíčových aktivit, které jsou uvedeny ve dnech a ke každé klíčové aktivitě je přiřazena aktivita nebo aktivity předchozí. Tato tabulka slouží jako podklad pro zadávací tabulku v programu QM for Windows.

Klíčová aktivita		Počet dnů	Předcházející aktivita
A	Odsouhlasení projektu	1	-
B	Zahájení projektu	1	A
C	Popsání nového pracovního místa	3	A, B
D	Vytyčení požadavků na nového pracovníka	3	C
E	Zvolení odpovědné osoby za přijetí nového pracovníka	1	D
F	Výběr pracovníka ze stávajících zaměstnanců	2	D, E
G	Inzerce na úřadu práce a na portálu jobs.cz	30	E
H	Přijetí a shromáždění životopisů	10	E, G
I	Výběr uchazečů do druhé kola na základě životopisů	3	H
J	Vymezení průběhu výběrového řízení	5	I
K	Uskutečnění výběrového řízení	3	I, J
L	Vyhodnocení výběrového řízení	1	K
M	Výběr nového pracovníka	3	L
N	Informování nového pracovníka	1	F, M
O	Přijetí nového pracovníka	5	N
P	Registrace nového pracovníka	1	O
Q	Adaptace nového pracovníka	60	O, P
R	Kontrola začlenění nového pracovníka	1	Q
S	Rozhovory se stávajícími zaměstnanci	5	Q, R
Odhad celkové doby trvání projektu		139	-

Tabulka 22 Časový harmonogram jednotlivých činností (vlastní zpracování, 2019)

7.5.2 Aplikace metody CPM

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	135					
A	1	0	1	0	1	0
B	1	1	2	1	2	0
C	3	2	5	2	5	0
D	3	5	8	5	8	0
E	1	8	9	8	9	0
F	2	9	11	60	62	51
G	30	9	39	9	39	0
H	10	39	49	39	49	0
I	3	49	52	49	52	0
J	5	52	57	52	57	0
K	3	57	60	57	60	0
L	1	60	61	60	61	0
M	1	61	62	61	62	0
N	1	62	63	62	63	0
O	5	63	68	63	68	0
P	1	68	69	68	69	0
Q	60	69	129	69	129	0
R	1	129	130	129	130	0
S	5	130	135	130	135	0

Obrázek 14 Časová analýza v programu QMforWindows (vlastní zpracování, 2019)

Celkový projekt je naplánován na 135 dnů, jak lze vidět na obrázku č. 14, který je zpracován v programu QM for Windows. Obrázek 14 také ukazuje nejdříve možné starty a konce jednotlivých činností, aby na sebe vhodně navazovali a nejpозdější možné začátky a konce.

Kritická cesta projektu je stanovena jako: **A → B → C → D → E → G → H → I → J → K → L → M → N → O → P → Q → R → S.**

Kritická cesta projektu je vyobrazena v příloze P III pomocí programu QM for Windows.

Časový plán projektu by se mohl zkrátit pouze v případě, pokud by jednatel společnosti vybral nového pracovníka na pozici personální pracovník někoho ze stávajících zaměstnanců. Potom by se doba projektu zkrátila o 51 dní.

Příloha P IV ukazuje Ganttův diagram, kde jsou znázorněny jednotlivé aktivity a jejich návaznost na sebe. Horizontální osa vyjadřuje čas ve dnech a vertikální osa značí jednotlivé aktivity. U aktivity F (výběr pracovníka ze stávajících zaměstnanců) lze pozorovat časovou rezervu. U ostatních aktivit nejsou časové rezervy, a pokud by došlo ke zpoždění jakékoliv jiné aktivity, zdržel by se i celý projekt.

7.5.3 Časové rezervy projektu

Pro každou klíčovou aktivitu jsou uvedeny časové rezervy ve dnech, které jsou vypočítány v tabulce č. 23.

Klíčové aktivity		Celková rezerva	Volná rezerva	Nezávislá rezerva
A	Odsouhlasení projektu	0	0	0
B	Zahájení projektu	0	0	0
C	Popsání nového pracovního místa	0	0	0
D	Vytyčení požadavků na nového pracovníka	0	0	0
E	Zvolení odpovědné osoby za přijetí nového pracovníka	0	0	0
F	Výběr pracovníka ze stávajících zaměstnanců	51	0	0
G	Inzerce na úřadu práce a na portálu jobs.cz	0	0	0
H	Přijetí a shromáždění životopisů	0	0	0
I	Výběr uchazečů do druhé kola na základě životopisů	0	0	0
J	Vymezení průběhu výběrového řízení	0	0	0
K	Uskutečnění výběrového řízení	0	0	0
L	Vyhodnocení výběrového řízení	0	0	0
M	Výběr nového pracovníka	0	0	0
N	Informování nového pracovníka	0	0	0
O	Přijetí nového pracovníka	0	0	0
P	Registrace nového pracovníka	0	0	0
Q	Adaptace nového pracovníka	0	0	0
R	Kontrola začlenění nového pracovníka	0	0	0
S	Rozhovory se stávajícími zaměstnanci	0	0	0

Tabulka 23 Rezervy projektu ve dnech (vlastní zpracování, 2019)

Časové rezervy se vypočítají podle níže uvedených vzorců:

- **celková časová rezerva (RC):**

$$RC_{ij} = TP_j - t_{ij} - TM_i,$$

TP_j ... late finish

t_{ij} activity time

- **volná časová rezerva (RV):**

$$RV_{ij} = TM_j - t_{ij} - TM_i,$$

TM_i ... early start

TM_j ... erly finish

- **nezávislá časová rezerva (RN):**

T_{pi} late start

$$RN_{ij} = TM_j - T_{pi} - t_{ij},$$

přičemž vztah mezi jednotlivými časovými rezervami je: $RN_{ij} \leq RV_{ij} \leq RC_{ij}$ (Kolčavová, 2006)

7.6 Nákladová analýza projektu

Nákladovou analýzu tvoří rozpočet nákladů, které musí být vynaloženy na realizaci projektu. Nejdříve jsou náklady rozděleny podle činností, které jsou potřeba ke splnění projektu. Náklady jsou uvedeny jako hrubé odhady a na základě interních informací. Vedení společnosti je ochotno vymežit až 150 000 Kč. (interní informace společnosti)

Následující tabulky ukazují rozpočet nákladů na jednotlivé aktivity projektu a na projekt jako celek.

Položky nákladů	Cena za jednotku	Počet jednotek	Celkové náklady v Kč (vč. DPH)
Tisk dokumentů	2 Kč/list	2 ks	4 Kč
Mzdy (jednatel společnosti)	180 Kč/hod	3 hod	540 Kč
Mzdy (asistentka jednatele)	120 Kč/hod	5 hod	600 Kč
Náklady celkem	-	-	1 144 Kč

Tabulka 24 Náklady na vytvoření nové pracovní pozice a zvolení odpovědné osoby (vlastní zpracování, 2019)

Vynaložené náklady na vytvoření požadavků na nového pracovníka obsahuje tabulka č. 24. Je zapotřebí tisku obsahu náplně práce nového pracovníka. Jednatel společnosti v této klíčové aktivitě spolupracuje s asistentkou jednatele. Jednatel společnosti zváží požadavky na nového pracovníka a předá asistentce jednatele, která dokumentu dá jistou podobu. Jednatel společnosti dohlíží na správnost uvedených informací.

Položky nákladů	Cena za jednotku	Počet jednotek	Celkové náklady v Kč (vč. DPH)
Mzda pracovníka (průměrná)	130 Kč/hod	3 hod	390 Kč
Mzdy (jednatel společnosti)	180 Kč/hod	3 hod	540 Kč
Mzdy (asistentka jednatele)	120 Kč/hod	3 hod	360 Kč
Náklady celkem	-	-	1 290 Kč

*Tabulka 25 Vynaložené náklady na výběr pracovníka ze stávajících zaměstnanců
(vlastní zpracování, 2019)*

Rozpočet nákladů na výběr nového pracovníka ukazuje tabulka 25, a zahrnuje mzdy zúčastněných osob. Domníváme se, že jednatel společnosti bude vybírat ze tří stávajících pracovníků a s každým povede rozhovor v době jedné hodiny.

Položky nákladů	Cena za jednotku	Počet jednotek	Celkové náklady v Kč (vč. DPH)
Inzerát na portálu jobs.cz	-	30 dnů	5 900 Kč
Inzerát u příslušného úřadu práce	0 Kč	30 dnů	0 Kč
Mzdy (asistentka jednatele)	120 Kč/hod	2 hod	240 Kč
Náklady celkem	-	-	6 140 Kč

Tabulka 26 Položky nákladů vynaložené na inzerci (vlastní zpracování, 2019)

Rozpočet nákladů na inzerci je zobrazen v tabulce 26. Uveřejnění inzerátu na portálu jobs.cz stojí 5 900 Kč/měsíc, jedná se o nejnižší cenu za inzerát. (jobs.cz, 2019) Vyvěšení inzerátu u příslušného úřadu práce je zdarma a poslední položkou jsou mzdy, tedy mzda asistentky jednatele, která musí uveřejnit inzerát.

Položky nákladů	Cena za jednotku	Počet jednotek	Celkové náklady v Kč (vč. DPH)
Mzda (asistentka jednatele)	120 Kč/hod	15 hod	1 800 Kč
Mzda (jednatel společnosti)	180 Kč/hod	12 hod	2 160 Kč
Tisk životopisů	2 Kč/list	16 ks	32 Kč
Tisk motivačních dopisů a jiných dokumentů	2 Kč/list	16 ks	32 Kč
Náklady celkem	-	-	3 960 Kč

Tabulka 27 Vzniklé náklady mezi dobou uveřejnění inzerátu a výběrovým řízením (vlastní zpracování, 2019)

Vzniklé náklady v době mezi uveřejněním inzerátu a výběrovým řízením zobrazuje tabulka č. 27, ve které jsou uvedeny mzdy jednatele společnosti a jeho asistentky, kteří se na průběhu projektu podílejí a spolupracují. Mezi náklady patří i tisk životopisů, motivačních dopisů a jiných dokumentů, které uchazeči zaslali.

Položky nákladů	Cena za jednotku	Počet jednotek	Celkové náklady v Kč (vč. DPH)
Občerstvení	30 Kč/os.	16 osob	480 Kč
Mzdy (jednatel společnosti, asistentka jednatele)	180 Kč/hod 120 Kč/hod	1,5 hod/os.	5 400 Kč
Náklady celkem	-	-	5 944 Kč

Tabulka 28 Rozpočet nákladů na výběrové řízení (vlastní zpracování, 2019)

Tabulka č. 28 ukazuje rozvržení nákladů na průběh výběrového řízení. Náklady na občerstvení byly stanoveny průměrným odhadem a to 30 Kč za osobu, a mzdy byly stanoveny na základě interních informací společnosti.

Položky nákladů	Cena za jednotku	Počet jednotek	Celkové náklady v Kč (vč. DPH)
Mzdy (asistentka jednatele)	120 Kč/hod	5,5 hod	660 Kč
Mzdy (jednatel společnosti)	180 Kč/hod	3 hod	540 Kč
Telefonické informování (průměrná doba)	1 Kč/min	30 minut	30 Kč
Náklady celkem	-	-	1 230 Kč

Tabulka 29 Vyhodnocení, výběr a informování nového pracovníka (vlastní zpracování, 2019)

Tabulka 29 zobrazuje vynaložené náklady na činnost vyhodnocení, výběru a informování nového pracovníka. Společnost má sjednanou smlouvu na firemní tarif, zaměstnanci mezi sebou mají volání zdarma a do jiných sítí jsou náklady ve výši 1 Kč/min (tyto náklady jsou hrazeny společností).

Položky nákladů	Cena za jednotku	Počet jednotek	Celkové náklady v Kč (vč. DPH)
Mzdy (asistentka jednatele)	120 Kč/hod	12 hod	1 440 Kč
Mzdy (jednatel společnosti)	180 Kč/hod	12 hod	2 160 Kč
Mzdy (hlavní účetní)	150 Kč/hod	3 hod	450 Kč
Mzdy (nový pracovník)	150 Kč/hod	48 hod	7 200 Kč
Výpis ze zdravotní dokumentace (průměr)	150 Kč/ks	1 ks	150 Kč
Tisk dokumentů (2x smlouva, 2x mzdový výměr, osobní dotazník aj.)	2 Kč/ks	10 ks	20 Kč
Pracovní stůl, židle	2 300 Kč/ks 1 200 Kč/ks	1 ks 1 ks	3 500 Kč
Kancelářské potřeby (tužky, propisky, kancelářské spony apod.)	350 Kč/set	1 set	350 Kč
IT vybavení	30 000 Kč/set	1 set	30 000 Kč
Klíče od kanceláře	120 Kč/ks	2 ks	240 Kč
Mobilní telefon + firemní SIM karta	2 000 Kč/ks 359 Kč/tarif	1 ks 1 tarif	2 359 Kč
Náklady celkem	-	-	47 869 Kč

Tabulka 30 Náklady na přijetí a registraci nového pracovníka (vlastní zpracování, 2019)

V tabulce 30 jsou vymezeny náklady na přijetí a registraci nového pracovníka. V těchto nákladech jsou započítány mzdy jednatele společnosti, jeho asistentky, hlavní účetní i nového pracovníka, který má osmi hodinovou pracovní dobu. Novému pracovníkovi se proplatí výpis ze zdravotní dokumentace, v prvním termínu výplaty mzdy, který je požadován vybranou společností. Nejvyšší nákladovou položkou je IT vybavení, které je nezbytné pro náplň práce nového pracovníka. Nový pracovník dostane pracovní telefon s firemním číslem. Veškeré movité věci, které jsou předány novému pracovníkovi, jsou vydány na základě předávacího protokolu, tzn., že pracovník při odchodu ze zaměstnání, musí tyto věci v pořádku a neporušené vrátit. Pokud by tak neučinil, část z celkové částky by mu byla přepsána k úhradě.

Položky nákladů	Cena za jednotku	Počet jednotek	Celkové náklady v Kč (vč. DPH)
Mzdy (asistentka jednatele)	120 Kč/hod	8 hod	960 Kč
Mzdy (jednatel společnosti)	180 Kč/hod	8 hod	1 440 Kč
Mzdy (nový pracovník)	33 500 Kč/měs.	2 měsíce	67 000 Kč
Náklady celkem	-	-	69 400 Kč

Tabulka 31 Náklady vynaložené na adaptaci nového pracovníka (vlastní zpracování, 2019)

Tabulka 31 zobrazuje náklady vynaložené na adaptaci nového pracovníka. Mzda nového pracovníka je uvedena v hrubém. Adaptační plán je rozvržen na dva měsíce, proto je mzda nového pracovníka 67 000 Kč.

Položky nákladů	Cena za jednotku	Počet jednotek	Celkové náklady v Kč (vč. DPH)
Mzdy (jednatel společnosti)	180 Kč/hod	6 hod	1 080 Kč
Mzdy (nový pracovník)	150 Kč/hod	2 hod	300 Kč
Náklady celkem	-	-	1 380 Kč

Tabulka 32 Vynaložené náklady na kontrolu nového pracovníka a rozhovory se zaměstnanci (vlastní zpracování, 2019)

Po adaptaci nového pracovníka, chce jednatel společnosti prozkoumat jeho začlenění a úspěch projektu na základě rozhovorů se stávajícími zaměstnanci. Tabulka č. 32 vymezuje náklady na danou činnost. Jedná se o mzdy zainteresovaných pracovníků.

Položky nákladů	Cena za jednotku	Celkové náklady v Kč (vč. DPH)
Mzdové náklady	120 – 180 Kč	95 260 Kč
Tisk dokumentů	2 Kč	88 Kč
Inzerce	5 900 Kč	5900 Kč
Občerstvení	30 Kč	480 Kč
Tarif	1 Kč	389 Kč
IT vybavení, telefon	-	32 000 Kč
Kancelářské vybavení	-	3 850 Kč
Ostatní náklady	-	390 Kč
Náklady celkem	-	138 357 Kč

Tabulka 33 Celkové náklady na projekt (vlastní zpracování, 2019)

Celkové předpokládané náklady na projekt byly určeny ve výši 138 357 Kč. Významnou položkou v nákladové tabulce 33 jsou mzdy zainteresovaných pracovníků, mezi které patří jednatel společnosti, asistentka jednatele, hlavní účetní a nový pracovník. Další podstatnou část nákladů tvoří IT vybavení, které je potřebné pro práci nového zaměstnance.

7.7 Riziková analýza projektu

Každý projekt sebou nese určitá rizika, která je potřeba vymezit. Pomocí tohoto vymezení, má firma možnost se na tato rizika připravit a včas je eliminovat. Mezi hlavní rizika projektu lze zařadit výběr nevhodné pracovníka do vybrané malé společnosti. Špatný výběr nového pracovníka by mohl výrazně omezit plynulý chod vybrané malé organizace.

Riziková analýza zkoumá možné aspekty, které mohou nastat a průběh celého projektu jakkoli omezit či ohrozit. Hlavním cílem projektu je určit kvalifikovaného pracovníka na pozici personální pracovník, k tomu je zapotřebí splnit dílčí aktivity. Jak již bylo zmí-

něno v časové analýze, projekt může být ohrožen, jestli se zpozdí jakákoliv aktivity, kromě jedné (F-výběr nového pracovníka ze stávajících zaměstnanců).

Další riziko může vzniknout v době adaptace nového pracovníka. Riziko může vzniknout ze strany stálých zaměstnanců i ze strany nového pracovníka.

Projekt může ohrozit i nedostatečné finanční prostředky, které jsou vymezeny v nákladové analýze projektu.

Možná rizika projektu jsou vyobrazena v tabulce níže.

Riziko	Pravděpodobnost vzniku rizika	Závažnost rizika	Míra vlivu na projekt	Druh rizika
Nedostatek finančních prostředků na projekt	nízká	vysoká	vysoká	interní
Nevhodný výběr nového pracovníka	střední	vysoká	vysoká	interní
Špatná informovanost pracovníků	nízká	nízká	nízká	interní
Neochota zaměstnanců spolupracovat	nízká	střední	střední	interní
Nedostatečná pozornost ze strany vedení	nízká	vysoká	vysoká	interní
Nízký zájem o pracovní místo	nízká	vysoká	vysoká	externí, interní
Problémy s adaptací nového pracovníka	střední	vysoká	střední	interní
Špatná reorganizace stávajících pracovníků	nízká	střední	střední	interní
Nedodržení stanovených termínů	nízká	nízká	střední	interní

Tabulka 34 Rizika projektu (vlastní zpracování, 2019)

Nedostatek finančních prostředků na realizaci projektu

Pravděpodobnost nedostatku finančních prostředků na projekt je na nízké úrovni, protože vybraná malá společnost vyčlenila jistou sumu i s finanční rezervou. Pokud by takové riziko nastalo, mělo by to vysoký vliv na realizaci projektu a je možnost, že by se projekt vůbec nerealizoval.

Nevhodný výběr nového pracovníka

K nevhodnému výběru nového pracovníka může dojít z důvodu zadání nepřesných požadavků ze strany zaměstnavatele, chybného posouzení charakteru vybrané osoby jednatelem společnosti, či neodpovídajících dovedností a znalostí na požadovanou pozici. Riziko této činnosti je na střední úrovni, ale může mít vysoký vliv na celý průběh projektu.

Špatná informovanost pracovníků

Jako možné riziko je, že jednatel vybrané malé společnosti nepřesně uvede požadavky na vybranou pracovní pozici. Z tohoto důvodu může dojít k chybnému posouzení na uvedené pracovní místo ze strany uchazečů. Úroveň tohoto rizika je nízká a taktéž je nízká ovlivnitelnosti projektu.

Neochota zaměstnanců spolupracovat

V průběhu projektu může nastat riziko v podobě neochoty spolupráce stávajících pracovníků. Úroveň rizika je velmi nízká, protože se jedná o jejich zájem zlepšit řízení lidských zdrojů. Pokud by takové riziko přece jen nastalo, mělo by to určitý dopad na průběh projektu. I přes vhodný výběr nového pracovníka, jeho zkušenosti a kvalitní práci, by se systém řízení lidských zdrojů nemusel zlepšit a projekt by nebyl úspěšný. Proto je vhodné eliminovat riziko a uvědomit stávající pracovníky o novém projektu a jeho průběhu.

Nedostatečná pozornost ze strany vedení

Jednatel společnosti povede projekt vedle svých hlavních činností. V tomto případě může dojít ke snížené pozornosti a projekt může být ohrožen. Míra rizika, že tato situace nastane je nízká, protože se jedná o zájem jednatele společnosti zlepšit současný stav řízení lidských zdrojů. Pokud by takové riziko nastalo, může to velice ovlivnit projekt. Nový pracovník nebude vhodně veden a v tom případě nemusí vhodně vykonávat personální činnosti.

Nízký zájem o pracovní místo

V současné době, kdy je nízká nezaměstnanost, hrozí, že po uveřejnění inzerátu nebude dostatečný zájem o pracovní místo, nebo se přihlásí uchazeči s nízkou kvalifikací a zkušenostmi. Aby se předešlo tomuto riziku, je vhodné již v inzerátu uveřejnit odpovídající finanční ohodnocení dané pozice, zaměstnanecké benefity a apod.

Problémy s adaptací nového pracovníka

Nový pracovník může mít problém s adaptací mezi ostatní pracovníky a života firmy. Špatné zaučení a seznámení s chodem společnosti může mít vysoký vliv na úspěšnost projektu. Úroveň, že tohle riziko nastane je nízká. Jednatel společnosti musí dostatečně věnovat pozornost této oblasti.

Špatná reorganizace stávajících pracovníků

Vhodně musí být provedena reorganizace stávajících pracovníků. Zaměstnanci společnosti by měli být informováni o reorganizaci stávajícího systém řízení lidských zdrojů. Měli by být seznámeni s tím, že přijde osoba, která bude jejich práci řídit a se kterou budou v blízkém pracovním vztahu.

Nedodržení stanovených termínů

Pokud dojde ke zpoždění stanových termínů, je projekt ohrožen pouze částečně, protože i přes možné problémy či překážky, k realizaci projektu dojde. Nedodržení stanovených termínů má na projekt střední vliv.

7.8 Přínosy projektu

Na základě provedených analýz je zřejmé, že projekt založený na vytvoření nového pracovního místa, je časově náročný, poměrně nákladný a ohrožují ho jistá rizika. Avšak se nesmí zapomínat na jeho možné přínosy, které mohou mít vysoký vliv na zkvalitnění systému v oblasti řízení lidských zdrojů.

Mezi hlavní očekávané přínosy vytvořeného projektu jsou:

- zvýšení spokojenosti stávajících zaměstnanců s faktory práce,
- zvýšení informovanosti zaměstnanců,
- zkvalitnění práce,
- zlepšení pracovních podmínek na pracovišti,
- snížení tlaku ze strany vedení společnosti,
- zaměstnávání kvalifikovaných pracovníků,
- zrychlení předávání interních informací.

7.9 Shrnutí projektové části

Získané informace z dotazníkového šetření pro zaměstnance společnosti a z dotazníkového šetření pro vedoucí společnosti byly podkladem pro vytvoření projektu. Zpracovaný projekt je zaměřen na vytvoření nové vedoucí pozice v personálních záležitostech. Zkvalitnění řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti má být docíleno vytvořením nového pracovního místa.

Vytvořený projekt je zpracován z důvodu nízké úrovně stávajícího systému řízení lidských zdrojů a nízké spokojenosti pracovníků se stávajícími pracovními faktory. Nový pracovník by měl svojí činností vyzdvihnout stávající systém řízení lidských zdrojů.

Dle časové analýzy projekt není náročný. Na základě zkoumání by celkový čas projektu trval maximálně 139 dnů, přičemž doba projektu lze zkrátit o 51 dnů, pokud jednatel společnosti na novou pracovní pozici přijme osobu ze stávajících pracovníků.

Na základě nákladové analýzy je projekt vytvořen ve výši 138 357 Kč celkových nákladů. Stanovené budoucí náklady na daný projekt jsou ve výši 150 000 Kč, které byly stanoveny vedením společnosti. Na projekt je tedy vytvořena i rezerva.

V poslední fázi je projekt podroben rizikové analýze, která vymezuje určitá rizika, která mohou během projektu nastat a ohrozit jej. Jednotlivá rizika jsou analyzována z pohledu jejich úrovně a z pohledu síly dopadu na celý projekt.

Na závěr jsou uvedené možné přínosy projektu.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo zpracování projektu na zkvalitnění řízení lidských zdrojů ve vybrané malé firmě a tím i zlepšení spokojenosti stávajících pracovníků.

V teoretické části práce jsou shrnuty teoretické poznatky z oblasti řízení lidských zdrojů v malém podniku. Teorie je rozdělena do tří částí, přičemž první je zaměřena na malý podnik, jeho definování a rozdělení, další část je věnovaná řízení lidských zdrojů se zaměřením na malou firmu a v poslední třetí části je charakterizován personální audit v malé společnosti.

V úvodu praktické části diplomové práce byla představena vybraná malá společnost. V průběhu praktické části byla vybraná malá firma analyzovaná z pohledu názorů stávajících pracovníků, kteří hodnotili stávající systém řízení lidských zdrojů. Analýza byla provedena pomocí anonymního dotazníkového šetření, ve kterém se zkoumala spokojenost pracovníka s pracovními faktory společnosti. Stávající systém byl hodnocen i z pohledu vedení společnosti pomocí dotazníkového šetření (personálního auditu). Dotazník byl vyplněn asistentkou jednatele, která ho ve velké části zastupuje v personálních činnostech.

Hlavním úsekem analytické části byl projekt, vytvořený za účelem zkvalitnění řízení lidských zdrojů ve vybrané malé společnosti. Tento projekt vychází na základě teoretických poznatků a analýzy zkoumané organizace. Projekt zaměřený na zkvalitnění řízení lidských zdrojů by měl přispět ke zvýšení spokojenosti stávajících zaměstnanců a snížit úkoly jednatele společnosti a jeho asistentky.

Cílem projektu bylo vytvoření nového pracovního místa pro personálního pracovníka za účelem zkvalitnění systému řízení lidských zdrojů ve vybrané malé firmě. Nový vedoucí pracovník by mohl svojí prací zvýšit spokojenost zaměstnanců s pracovními faktory, sjednotit jejich práci a zlepšit celkový systém řízení lidských zdrojů.

V závěru analytické části byl projekt podroben nákladové, časové a rizikové analýze. Na základě uvedených analýz byly zhodnoceny přínosy projektu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. 2017. *Armstrong's handbook of human resource management practice. 14th edition.* London: New York, xxxii, 738. ISBN 978-0-7494-7411-9.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání.* Praha: Grada Publishing, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání.* Praha Grada, 788 s. Expert. ISBN 978-80-247-1407-3.

BANFIELD, Paul, Rebecca KAY a Dean ROYLES. 2018. *Introduction to human resource management. Third edition.* Oxford: Oxford University Press, 448 s. ISBN 978-0-19-870282-5.

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy.* Brno: CP Books, 284 s. Praxe manažera. ISBN 80-251-0374-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. 2007. *Management lidských zdrojů.* Praha: C.H. Beck, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy.* Praha: Management Press, 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

KOČIANOVÁ, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha: Grada, 215 s. Psyché. ISBN 978-80-247-2497-3.

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.

KOZUBÍKOVÁ, Ludmila. 2017. *Významné atributy podnikatelské orientace v segmentu malých a středních podniků.* Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 244 s. ISBN 978-80-7454-679-2.

LAUFER, Hartmut. 2008. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí.* Praha: Grada, 162 s. Management. ISBN 978-80-247-2445-4.

MCGRATH, James a Bob BATES. 2015. *89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi.* Praha: Management Press, 261 s. ISBN 978-80-7261-382-3.

MĚRTLOVÁ, Libuše. 2014. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 148 s. ISBN 978-80-7204-907-3.

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 520 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.

MUŽÍK, Jarosla a Pavel KRPÁLEK. 2017. *Lidské zdroje a personální management*. Vydání I. Praha: Academia, 190 s. Společnost. ISBN 978-80-200-2773-3.

PUTNOVÁ, Anna a Pavel SEKNIČKA. 2007. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit*. Praha: Grada, 166 s. ISBN 978-247-1621-3.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 427 s. Expert. ISBN 978-80-247-3339-5.

TURECKIOVÁ, Michaela. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 168 s. ISBN 8024704056.

URBAN, Jan. 2018. *40 manažerských mýtů, které škodí vašemu byznysu a jak se jim vyhnout*. Praha: Grada, 190 s. ISBN 978-80-271-0571-7.

URBAN, Jan. 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 157 s. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 332 s. Expert. ISBN 978-80-247-4520-6.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 237 s. Management. ISBN 978-80-247-3651-8.

WAGNEROVÁ, Irena. 2011. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Praha: Grada, 155 s. Psyché. ISBN 978-80-247-3701-0.

Internetové zdroje

KarieraWeb.cz: *Význam a cíle personálního auditu*. KarieraWeb.cz [online]. 2003. [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: <https://kariera.ihned.cz/c1-12737300-vyznam-a-cile-personalniho-audit>

AzData.cz: *Stravenky – historie, jejich využití, plusy a mínusy*. Az-data.cz [online]. 2018. [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <https://www.az-data.cz/clanky/stravenky-jejich-vyuziti-plusy-minusy>

Příručky

EVROPSKÁ KOMISE. *Uživatelská příručka k definici malých a středních podniků*. Evropská unie, 2015, s. 60. ISBN 978-92-79-45316-8.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

DPČ Dohoda o provedení činnosti

DPP Dohoda o provedení práce

HDP Hrubý domácí produkt

HPP Hlavní pracovní poměr

MSP Malé a střední podniky

ŘLZ Řízení lidských zdrojů

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1 Vývoj aktivních subjektů v ČR v letech 2012-2017</i>	13
<i>Obrázek 2 Vývoj počtu zaměstnanců MSP v České republice v letech 2012-2017</i>	14
<i>Obrázek 3 Zdroje auditu</i>	27
<i>Obrázek 4 Organizační struktura společnosti</i>	33
<i>Obrázek 5 Rozdělení pracovníků dle pohlaví</i>	37
<i>Obrázek 6 Členění všech pracovníků dle věkových skupin.....</i>	38
<i>Obrázek 7 Rozdělení pracovníků na základě dosaženého vzdělání</i>	39
<i>Obrázek 8 Spokojenost zaměstnanců s vybranými firemními faktory.....</i>	40
<i>Obrázek 9 Hodnocení ocenění práce zaměstnanců od nadřízeného</i>	41
<i>Obrázek 10 Zájem o zaměstnanecké benefity ve vybraném malém podniku</i>	42
<i>Obrázek 11 Preferovaná částka stravenky</i>	43
<i>Obrázek 12 Hodnocení mezilidských vztahů na pracovišt.....</i>	44
<i>Obrázek 13 Zhodnocení respondentů, zda mzda odpovídá pracovnímu výkonu</i>	44
<i>Obrázek 14 Časová analýza v programu QMforWindows</i>	71

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1 Kategorizace malých a středních podniků</i>	12
<i>Tabulka 2 Rozdíly mezi finančním a nefinančním auditem</i>	26
<i>Tabulka 3 Výchozí dotazník pro personální audit</i>	29
<i>Tabulka 4 Počet zaměstnanců v letech 2013–2017</i>	33
<i>Tabulka 5 Rozdělení zaměstnanců dle pracovního poměru</i>	39
<i>Tabulka 6 Hodnocení pracovních faktorů ve vybrané malé firmě)</i>	45
<i>Tabulka 7 Důležitost faktorů práce pomocí scoring modelu</i>	46
<i>Tabulka 8 Hodnocení faktorů práce dle spokojenosti zaměstnanců</i>	47
<i>Tabulka 9 Vyhodnocovací tabulka</i>	49
<i>Tabulka 10 Organizační uspořádání společnosti ve vztahu k ŘLZ</i>	50
<i>Tabulka 11 Výběr a přijímání nových zaměstnanc</i>	51
<i>Tabulka 12 Vzdělávání a rozvoj pracovníků v malé společnosti</i>	52
<i>Tabulka 13 Řízení výkonu a pracovní hodnocení zaměstnanců</i>	53
<i>Tabulka 14 Odměňování – mzda</i>	54
<i>Tabulka 15 Odměňování – zaměstnanecké výhody</i>	55
<i>Tabulka 16 Zaměstnanecké vztahy – vztahy</i>	56
<i>Tabulka 17 Bezpečnost a ochrana zdraví zaměstnanců (BOZ)</i>	57
<i>Tabulka 18 Zabezpečení politiky rovných příležitostí (PRP) v malé firmě</i>	57
<i>Tabulka 19 Firemní kultura</i>	58
<i>Tabulka 20 Vyhodnocovací tabulka</i>	59
<i>Tabulka 21 Náklady na vytvoření nové pracovní pozice a zvolení odpovědné osoby</i>	73
<i>Tabulka 22 Vynaložené náklady na výběr pracovníka ze stávajících zaměstnanců</i>	74
<i>Tabulka 23 Položky nákladů vynaložené na inzerci (vlastní zpracování, 2019)</i>	74
<i>Tabulka 24 Vzniklé náklady mezi dobou uveřejnění inzerátu a výběrovým řízením</i>	75
<i>Tabulka 25 Rozpočet nákladů na výběrové řízení</i>	75
<i>Tabulka 26 Vyhodnocení, výběr a informování nového pracovníka</i>	76
<i>Tabulka 27 Náklady na přijetí a registraci nového pracovníka</i>	77
<i>Tabulka 28 Náklady vynaložené na adaptaci nového pracovníka</i>	78
<i>Tabulka 29 Vynaložené náklady na kontrolu nového pracovníka a rozhovory se zaměstnanci</i>	78
<i>Tabulka 30 Celkové náklady na projekt</i>	79
<i>Tabulka 31 Matice odpovědnosti</i>	68

<i>Tabulka 32 Časový harmonogram jednotlivých činností</i>	<i>70</i>
<i>Tabulka 33 Rezervy projektu ve dnech</i>	<i>72</i>
<i>Tabulka 34 Rizika projektu</i>	<i>80</i>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazníkové šetření pro zaměstnance

Příloha P II: Dotazník pro administrativní pracovníci

Příloha P III: Síťový graf

Příloha P IV: Ganttův diagram

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ PRO ZAMĚSTNANCE

Dotazníkové šetření pro zaměstnance společnosti

SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Vážené dámy, vážení pánové,

věnujte, prosím, několik minut svého času vyplněním následujícího krátkého dotazníku. Tento dotazník zkoumá spokojenost zaměstnanců ve vybrané společnosti v závislosti na pracovních faktorech. Získané informace z dotazníkového šetření budou použity pro účely diplomové práce. Dotazník je zcela anonymní. U každé otázky zaškrtněte pouze jednu odpověď, pokud není stanoveno jinak. Předem Vám děkuji za spolupráci. Bc. Barbora Pachlová

1. Uveďte Vaše pohlaví.

Označte jen jednu elipsu.

- Žena
 Muž

2. Uveďte Váš věk

Označte jen jednu elipsu.

- 15 - 20 let
 21 - 30 let
 31 - 40 let
 41 - 50 let
 51 - 60 let
 61 - 64 let

3. Uveďte Vaše nejvyšší dosažené vzdělání.

Označte jen jednu elipsu.

- Základní vzdělání
 Vyučen/a
 Středoškolské vzdělání
 Vysokoškolské vzdělání

4. V jaké pracovněprávním vztahu jste zaměstnán/a?

Označte jen jednu elipsu.

- HPP na dobu určitou
 HPP na dobu neurčitou
 DPP
 DPČ

5. Jste spokojen/a se stylem řízení svého nadřízeného?

Označte jen jednu elipsu.

- Spokojen/a
 Spíše spokojen/a
 Spíše nespokojen/a
 Nespokojen/a
-

6. Jste spokojen/a s pracovním prostředím?

Označte jen jednu elipsu.

- Spokojen/a
 Spíše spokojen/a
 Spíše nespokojen/a
 Nespokojen/a

7. Myslíte si, že jste od svého nadřízeného dostatečně oceněn/a za Vámi vykonanou práci?

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Ne
 Nevím

8. Kdybyste si mohl/a vybrat tři možnosti ze zaměstnaneckých benefitů, co by to bylo?

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Příspěvek na stravování (stravenky)
 Příspěvek na pojištění (penzijní, životní)
 Příspěvek na sportovní aktivity
 Příspěvek na kulturní akce
 Příspěvek na vzdělání
 Příspěvek na dopravu
 Možnost využívání automobilu pro soukromé účely
 Možnost využívání firemního telefonu pro soukromé účely
 Sick days (3 dny volna)

9. Jaké stávající benefity oceňujete v organizaci?

10. Pokud byste mohli dostávat stravenky, v jaké výši by Vám vyhovovaly?

Označte jen jednu elipsu.

- 95 Kč
 118 Kč
 123 Kč
 Nemám zájem čerpat stravenky
 Je mi jedna v jaké výši by byly, ale mám zájem o stravenky

11. Pokud byste dostával příspěvky na kulturní nebo sportovní akce ve výši 500 Kč/měsíc, využíval/a byste jich?

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Ne
 Nevím
-

12. Jak byste ohodnotil/a mezilidské vztahy na pracovišti?

Označte jen jednu elipsu.

- Dobré
 Spíše dobré
 Spíše špatné
 Špatné

13. Myslíte si, že Vaše mzda odpovídá Vašemu pracovnímu výkonu?

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Ne

14. Jak moc jsou uvedené faktory pro Váš pracovní výkon důležité?

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

	velmi moc	moc	málo	velmi málo	není podstatné
Výše mzdy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spravedlivé hodnocení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pochvala a uznání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zaměstnanecké benefity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pracovní prostředí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pracovní vztahy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chování vedoucího k podřízenému	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Ohodnotte následující faktory práce současného stavu organizace dle Vaší spokojenosti (na stupnici od 1 do 5, přičemž 1 značí velmi velkou spokojenost, 5 velmi malou spokojenost).

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

	1	2	3	4	5
Výše mzdy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spravedlivé hodnocení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pochvala a uznání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zaměstnanecké benefity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pracovní prostředí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pracovní vztahy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chování vedoucího k podřízenému	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Existuje něco, s čím jste v organizaci nespokojen/a? Pokud ano, uveďte

17. Kdybyste byl/a na místě ředitele této společnosti, jakou 1 věc byste změnil/a?

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku a přeji příjemný den.

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ PRO ZAMĚSTNANCE

DOTAZNÍK – personální audit

1. Organizační uspořádání společnosti ve vztahu k ŘLZ

Otázky	ano	ne			
1. Má vaše společnost určenou osobu, která je zodpovědná za ŘLZ?					
2. Má daná osoba vymezeny personální činnosti, za které zodpovídá?					
3. Je prestiž této osoby na stejné úrovni jako u jiných vedoucích pracovníků?					
4. Má společnost jasně definovanou filozofii pro ŘLZ?					
5. Jsou ve firmě popisy pracovních míst?					
6. Vlastní (mají) všichni zaměstnanci společnosti kopii svého popisu práce?					
7. Popisy pracovních míst slouží:					
8. K řízení lidských zdrojů ve firmě.					
9. Pro odměňování pracovníků ve společnosti.					
10. Pro normy jakosti (kvality). (př.: ISO aj.)					
11. Aktualizují se popisy pracovních míst pravidelně?					
12. Jak hodnotíte vedení personální agendy ve vaší firmě? Zaznačte odpověď na stupnici 1-5, přičemž 1 je nízké, 3 střední a 5 nej-vyšší.	1	2	3	4	5

2. Výběr a přijímání nových zaměstnanců

Otázky	ano	ne			
1. Je ustanovena osoba, která dohlíží na výběr nových zaměstnanců?					
2. Je řádně proškolená?					
3. Bývá u přijímacího rozhovoru vedoucí místa, kam bude uchazeč umístěn?					
4. Jsou vedoucí pracovníci řádně proškoleni v oblasti, jak vést přijímací rozhovor?					
5. Má organizace zavedený ustálený postup pro přijímání nových pracovníků?					
6. Jsou stávající zaměstnanci upřednostňováni při obsazování vyšších pracovních postů?					
7. Má organizace nastavenou jasnou strategii pro upřednostňování vnitřních zdrojů před vnějšími?					
8. Znalí tuto strategii všichni pracovníci?					
9. Má firma nastavený adaptační program pro nové zaměstnance?					
10. Jaká je celková úroveň přijímání nových zaměstnanců ve firmě? Zaznačte odpověď na stupnici 1-5, kde 1 je nízké, 3 střední a 5 nejvyšší.	1	2	3	4	5

3. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Otázky	ano	ne			
1. Má vybraná společnost nastavenou politiku vzdělávání a rozvoje?					
2. Je určena osoba, jež zodpovídá za rozvoj zaměstnanců?					
3. Je podporován profesionální rozvoj zaměstnanců prostřednictvím školení mimo firmu?					
4. Má společnost zavedený ustálený postup výběru zaměstnanců pro vzdělání?					
5. Zjišťujete potřeby vzdělávání zaměstnanců s ohledem na předpokládaný rozvoj firmy?					
6. Poskytuje firma nabídku seminářů pro vedení v oblasti vedení lidí?					
7. Je ve společnosti vytvořen program pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců?					
8. Jsou výsledky vzdělávacích programů vyhodnocovány?					
9. Existuje evidence zaměstnanců, kteří se účastní vzdělávacích programů?					
10. Vyhodnocuje firma investice do vzdělávání zaměstnanců?					
11. Kolik hodin v průměru stráví ročně zaměstnanec na školeních (kurzech), jež nejsou povinné ze zákona? Je to více nežhodin					
12. Jaká je celková úroveň oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě? Zaznačte odpověď na stupnici 1-5, kde 1 je nízká, 3 střední a 5 nejvyšší.	1	2	3	4	5

4. Řízení výkonu a pracovní hodnocení zaměstnanců

Otázky	ano	ne			
1. Má vaše firma stanovený jasný systém hodnocení pracovníků?					
2. Uskutečňuje ve vaší společnosti pravidelné hodnocení zaměstnanců?					
3. Jsou zaměstnanci vedením chváleni?					
4. Jsou zaměstnanci kvalitně informováni o účelu a využití pracovního hodnocení?					
5. Je váš systém pracovního hodnocení zaměstnanců dále rozvíjen a zdokonalován?					
6. Výsledky z pracovního hodnocení využíváte (odpovídají pouze ti, kteří mají zaveden systém pracovního hodnocení, ostatní přejdou k otázce č. 13) v:					
7. V odměňování zaměstnanců.					
8. Při povyšování zaměstnanců do vyšších pracovních pozic.					
9. V přemisťování zaměstnanců na jiné pracovní pozice.					
10. Pro další vzdělávání zaměstnanců.					
11. Zvyšování výkonnosti firmy.					
12. Pro zlepšování a řešení zaměstnaneckých vztahů.					
13. Zvyšování kvality řízení a vedení lidí.					
14. Jak hodnotíte úroveň vzdělávání vašich zaměstnanců ve společnosti? Zaznačte odpověď na stupnici 1-5, přičemž 1 značí nízkou úroveň, 3 střední úroveň a 5 nejvyšší úroveň.	1	2	3	4	5
15. Jakým způsobem se provádí pracovní hodnocení zaměstnanců s tím, že 1 znamená, že jde o formální přístup, 3 střední a 5 znamená exaktní přístup?	1	2	3	4	5

5. Odměňování
Mzda

Otázky	ano	ne			
1. Je ve společnosti založena mzdová politika?					
2. Je mzdová politika uveřejněna?					
3. Vychází tato politika ze strategie společnosti?					
4. Je nastavený způsob odměňování pracovníků ve společnosti transparentní?					
5. Má firma vytvořený plán na zvyšování mezd?					
6. Závisí nárůst mezd ve společnosti na produktivitě práce?					
7. Jaké z následujících faktorů jsou nejvíce zohledňovány při odměňování zaměstnanců:					
• pouze individuální pracovní výkon					
• pouze počet odpracovaných let					
• obojí – počet odpracovaných let i výkon					
8. Sleduje společnost, ve které pracovní pozici je nejvyšší fluktuace pracovníků?					
9. Jaký je podíl zaměstnanců v jednotlivých kategoriích podle daných faktorů:					
• Pouze individuální výkon pracovník					
• Pouze počet odpracovaných let					
• Obojí – počet odpracovaných let i individuální výkon pracovníka					
10. Jaká je celková úroveň odměňování pracovníků ve vaší firmě? Zaznačte odpověď na stupnici 1-5, kde 1 je nízké, 3 střední a 5 nejvyšší	1	2	3	4	5

Zaměstnanecké výhody

Otázky	ano	ne			
1. Nabízí organizace svým pracovníkům zaměstnanecké výhody?					
2. Převažují v nabídce odměňování pracovní zaměstnanecké benefity (vzdělávání, stravování, naturálie)?					
3. Existuje zaměstnanecký účet, do jehož výše si mohou pracovníci vybrat zaměstnanecké výhody (je ve společnosti uplatňován systém volitelných zaměstnaneckých benefitů)?					
4. Jestliže existuje systém volitelných zaměstnaneckých výhod, je každoročně aktualizován?					
5. Sleduje společnost zaměstnanecké výhody u konkurenčních firem?					
6. Zohledňuje firma potřeby zaměstnanců?					
7. Jak hodnotíte celkovou úroveň zaměstnaneckých výhod ve společnosti? Zaznačte odpověď na stupnici 1-5, kde 1 je nízká, 3 střední a 5 nejvyšší.	1	2	3	4	5

6. Zaměstnanecké vztahy
Vztahy

Otázky	ano	ne			
1. Je ve firmě sestavena politika zaměstnaneckých vztahů?					
2. Má společnost určenou osobu, která zodpovídá za úroveň zaměstnaneckých vztahů?					
3. Je vytvořen etický kodex pracovního chování, kde jsou shrnuty představy, politiky a očekávání společnosti?					
Pokud jste odpověděl ano, pokračujte ve vyplňování, ostatní přejdou k otázce č. 7.					
4. Zapojili se na tvorbě etického kodexu všichni vedoucí pracovníci?					
5. Znají tento kodex všichni zaměstnanci?					
6. Dostávají tento etický kodex i nově příchozí pracovníci?					
7. Jsou zaměstnanci firmy obeznámeni, s kým nebo na koho se mohou obrátit, pokud by potřebovali rady v situacích dotýkajících se zaměstnaneckých vztahů?					
8. Existuje ve firmě pověřená osoba, která vede výstupní rozhovory?					
9. Jakou formou jsou vedené? <ul style="list-style-type: none"> • jen rozhovorem • jen pomocí dotazníku • obojím 					
10. Má firma trvalý přístup k právnímu poradenství v oblasti pracovních vztahů?					
11. Je ve firmě pověřená osoba, která eviduje legislativu v oblasti zaměstnaneckých vztahů, pravidla, aktivity?					
12. Zjišťuje se, zda jsou pracovníci ve firmě spokojeni?					
13. Evidujete a analyzujete všechny stížnosti pracovníků?					
14. Jsou stížnosti pracovníků řešeny do 5 dnů od jejich přijetí?					
15. Jaká je celková úroveň zaměstnaneckých vztahů ve firmě? Zaznačte odpověď na stupnici 1-5, kde 1 je nízká, 3 střední a 5 nejvyšší	1	2	3	4	5

Bezpečnost a ochrana zdraví zaměstnanců (BOZ)

Otázky	ano	ne			
1. Evidujete počet dnů pracovní neschopnosti u vašich zaměstnanců?					
2. Jsou vedoucí ve společnosti pravidelně informováni o bezpečnosti ve firmě?					
3. Evidujete pracovní úrazy?					
4. Má společnost vytvořené podmínky pro lékařskou první pomoc?					
5. Máte ve vaší firmě určenou osobu, která zodpovídá za bezpečnost práce?					
6. Umožňuje společnost pravidelné preventivní prohlídky svých pracovníků?					
7. Jaká hodnotíte celkovou úroveň bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců ve firmě? Zaznačte odpověď na stupnici 1-5, kde 1 je nízká, 3 střední a 5 nejvyšší	1	2	3	4	5

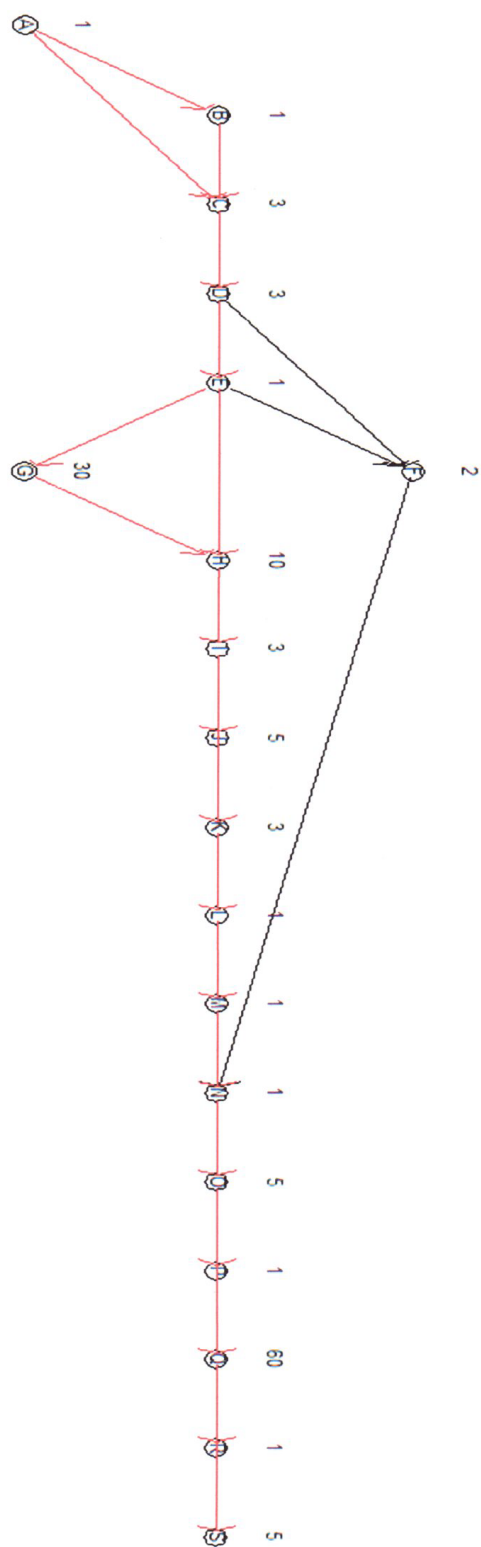
Zabezpečení politiky rovných příležitostí (PRP) ve firmě

Otázky	ano	ne			
1. Má společnost založenou politiku rovných pracovních příležitostí?					
2. Jsou zaměstnanci vaší společnosti touto politikou obeznámeni?					
3. Jsou určena opatření k tomu, aby nedocházelo k diskriminaci nových přijatých pracovníků?					
4. Jak hodnotíte celkovou úroveň politiky rovných pracovních příležitostí ve firmě? Zaznačte odpověď na stupnici 1-5, kde 1 je nízká, 3 střední a 5 nejvyšší	1	2	3	4	5

7. Firemní kultura

Otázky	ano	ne			
1. Má společnost definovány hodnoty, které jsou pro ni důležité?					
2. Jsou o nich zaměstnanci dobře informováni?					
3. Sdílejí zaměstnanci tyto hodnoty a uznávají je?					
4. Je chování manažerů v souladu s podnikovými hodnotami?					
5. Je ve firmě vytvořeno proaktivní podnikatelské klima orientované na zákazníka?					
6. Má vaše společnost srozumitelné a jasné nastaveny personální a provozní normy?					
7. Přizpůsobuje se váš styl vedení lidí zaměstnancům?					
8. Adaptují se vaši zaměstnanci dobře na změny?					
9. Podporujete vytváření partnerských vztahů k zákazníkům?					
10. Zajímáte se a znáte nedostatky a přednosti vaší konkurence?					
11. Jak byste ohodnotili celkovou úroveň firemní kultury ve firmě? Zaznačte odpověď na stupnici 1-5, kde 1 je nízká, 3 střední a 5 nejvyšší	1	2	3	4	5

PŘÍLOHA P III: SÍŤOVÝ GRAF



PŘÍLOHA P IV: GANTTŮV DIAGRAM

