

Projekt na zlepšení systému řízení lidských zdrojů ve vybrané středně velké organizaci

Bc. Kateřina Mičkeová

Diplomová práce
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Kateřina Mičkeová**
Osobní číslo: **M18045**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Projekt na zlepšení systému řízení lidských zdrojů ve vybrané středně velké organizaci**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte kritickou literární rešerši na téma řízení lidských zdrojů v malých a středních organizacích.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav systému řízení lidských zdrojů ve vybrané středně velké firmě.
- Na základě analýzy vytvořte projekt na zlepšení systému řízení lidských zdrojů ve vybrané firmě.
- Proveďte nákladovou, časovou a rizikovou analýzu projektu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **Tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of management and leadership for HR: developing effective people skills and better leadership and management*. Fourth edition. London: Kogan Page, 2016, 447 s. ISBN 978-0-7494-7815-5.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- HENDERSON, Iain. *Human resource management for MBA and Business Masters*. Third edition. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2017, 181 s. ISBN 978-1-84398-442-9.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. Management. ISBN 978-80-247-3823-9.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 188 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jana Matošková, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **6. ledna 2020**
Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2020**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.
ředitel ústavu

**PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 11. května 2020

Jméno a příjmení: Bc. Kateřina Mičkeová

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na vytvoření projektu zlepšení systému řízení lidských zdrojů ve vybrané středně velké organizaci. Cílem práce je zvýšit spokojenost zaměstnanců a zlepšit jejich informovanost o plánovaných změnách ve vybrané společnosti. Na základě literární rešerše je definována oblast řízení lidských zdrojů a jejich stěžejních oblastí se zaměřením na specifika malých a středně velkých společností. Zjištěné poznatky jsou využity pro analýzu současného stavu systému řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti a také pro provedení dotazníkového šetření zaměřeného na spokojenost zaměstnanců. Výsledky auditu systému řízení lidských zdrojů a dotazníkového šetření umožnily definování problematických oblastí systému a jeho nedostatků, kterými se blíže zabývá vypracovaný projekt. Podstatou projektu je zlepšení interní komunikace, zavedení formálního hodnocení pracovního výkonu a rozšíření systému zaměstnaneckých benefitů.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, spokojenost zaměstnanců, hodnocení pracovního výkonu, zaměstnanecké výhody, odměňování

ABSTRACT

This master's thesis focuses on the creation of a HR management improvement project in a selected mid-sized organization. Its goal is to increase the employee satisfaction and increase their awareness of planned changes in the company. Based on literary research, topics such as human resource management and its other key areas are defined, specifically focusing on small and mid-sized companies. These findings are used for analysis of current state of HR management in the specific company and also for the purpose of conducting a questionnaire survey regarding employee satisfaction. Results of both the HR management audit and the questionnaire survey allowed the definition of the system's problematic areas and its shortcomings, which then become the focus of the project itself. The basis of the project is the improvement of internal communication, implementation of formal evaluation of work performance and further development of employee benefit system.

Keywords: Human Resource Management, employee satisfaction, performance evaluation, employee benefits, reward system

Ráda bych následující řádky věnovala všem, kteří mi pomáhali s realizací diplomové práce a byli mi během mého studia nápomocni, věnovali mi cenné rady zkušenosti, podporovali v mém úsilí a stáli při mně u všech pracovních a osobních zkoušek.

Velké díky patří především vedoucí mé práce Ing. Janě Matoškové, Ph. D., za její odborné vedení, cenné rady, skvělý přístup a veškerý čas, který mi při přípravě diplomové práce věnovala. Dále bych velmi ráda poděkovala vybrané společnosti, především jejímu provoznímu řediteli za umožnění zpracování výzkumu, nápomocnost, poskytnuté informace a bohaté rady z podnikové praxe. V neposlední řadě bych velmi ráda poděkovala mé rodině a nejbližším za jejich podporu a trpělivost po dobu mého studia.

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

OBSAH

ÚVOD	8
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 VÝZNAM MALÝCH A STŘEDNĚ VELKÝCH FIREM PRO EKONOMIKU ČR.....	12
2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	14
3 SPECIFIKA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V MALÝCH A STŘEDNĚ VELKÝCH ORGANIZACÍCH	17
3.1 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ.....	19
3.1.1 Identifikace zdrojů a metod při získávání uchazečů.....	20
3.1.2 Metody výběru zaměstnanců.....	23
3.2 PÉČE O PRACOVNÍKY	24
3.3 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	25
3.3.1 Metody vzdělávání zaměstnanců.....	27
3.4 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ.....	29
3.4.1 Mzdové formy	31
3.5 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU.....	33
3.5.1 Metody hodnocení zaměstnanců	34
3.6 ODCHOD ZAMĚSTNANCŮ	36
3.7 KULTIVACE FIREMNÍ KULTURY	38
4 PERSONÁLNÍ AUDIT	39
4.1 POSTUP PŘI PERSONÁLNÍM AUDITU V MALÝCH A STŘEDNĚ VELKÝCH ORGANIZACÍCH.....	39
5 SHRNTÍ POZNATKŮ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	41
II PRAKTICKÁ ČÁST	42
6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	43
6.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	44
6.1.1 Popis personálních činností ve vybrané organizaci.....	45
6.1.2 Vybrané personální ukazatele a jejich vývoj	45
6.2 ANALÝZA POČTU A STRUKTURY ZAMĚSTNANCŮ	48
6.2.1 Vývoj počtu zaměstnanců	48
6.2.2 Struktura zaměstnanců.....	49
7 VYHODNOCENÍ PERSONÁLNÍHO AUDITU.....	50
7.1.1 Strategie a plánování lidských zdrojů.....	50
7.1.2 Organizační uspořádání ve vztahu k řízení lidských zdrojů	51
7.1.3 Výběr a přijímání nových zaměstnanců.....	51
7.1.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	52
7.1.5 Řízení výkonu a pracovní hodnocení zaměstnanců.....	53
7.1.6 Odměňování zaměstnanců	53
7.1.7 Zaměstnanecké vztahy.....	54
7.1.8 Kultivace firemní kultury.....	55
7.1.9 Shrnutí výsledků personálního auditu	56

7.2	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	57
7.2.1	Charakteristika respondentů.....	57
7.2.2	Spokojenost se systémem odměňování.....	58
7.2.3	Spokojenost s pracovištěm.....	61
7.2.4	Kvadrantová analýza společnosti PTV, s.r.o.	62
7.2.5	Celková spokojenost zaměstnanců.....	63
8	PŘEDNOSTI SOUČASNÉHO STAVU PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ A PROSTOR PRO ZLEPŠENÍ.....	65
9	PROJEKT NA ZLEPŠENÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	69
9.1	CÍLE PROJEKTU A JEHO PŘÍNOSY.....	69
9.2	KLÍČOVÉ AKTIVITY PROJEKTU.....	70
9.2.1	Úvodní dotazníkové šetření	70
9.2.2	Vyhodnocení dotazníkového šetření a definování prostoru pro zlepšení	71
9.2.3	Výběr vhodných kanálů interní komunikace	72
9.2.4	Zlepšení informování zaměstnanců o plánovaných změnách.....	74
9.2.5	Zavedení formálního hodnocení pracovního výkonu	75
9.2.6	Proškolení vedoucích zaměstnanců ohledně průběhu hodnocení zaměstnanců	76
9.2.7	Výběr vhodného typu benefitu	76
9.2.8	Výběr vhodného dodavatele daného typu benefitu	77
9.2.9	Provedení závěrečného dotazníkového šetření	78
9.3	MATICE ODPOVĚDNOSTI	79
9.4	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	80
9.5	ČASOVÝ HARMONOGRAM	83
9.6	RIZIKOVÁ ANALÝZA	85
	ZÁVĚR.....	88
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	90
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	96
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	97
	SEZNAM TABULEK	98
	SEZNAM PŘÍLOH.....	99

ÚVOD

Malé a středně velké společnosti jsou motorem každé vyspělé ekonomiky. Jen v České republice je vedeno přes 1 milion podnikatelských subjektů s touto klasifikací a zaměstnávají více než 60 % ekonomicky aktivních obyvatel. Tyto společnosti mají však jistá specifika, která se projevují nejen v jejich dlouhodobé strategii, ale i každodenních rozhodovacích procesech a stylu řízení.

Jednou z oblastí, která je s velikostí společnosti velmi úzce spjata, je řízení lidských zdrojů. Často se v malých a středně velkých společnostech stává, že některé činnosti považují majitelé firmy a vrcholové vedení za zbytečné a věnují jim velmi malou pozornost nebo je nevykonávají vůbec. Poté může nastat celá řada problémů souvisejících s neprovázaností cílů řízení lidských zdrojů a celkové podnikové strategie, komunikací a sdílením informací v organizaci, nedostatečnou efektivitou zaměstnanců, plánováním personálních kapacit, vzděláváním či rozvojem a spoustou dalších činností. V současné době vysoce rozvinuté konkurence a širokých možností, které společnosti nabízejí, může způsob provádění personálních činností rozhodovat nejenom o setrvání zaměstnanců ve společnosti, ale i o její celkové úspěšnosti. Z tohoto důvodu je potřeba činnostem souvisejících s řízením lidských zdrojů věnovat náležitou pozornost, přistupovat k jejich provádění systematicky a s ohledem na potřeby společnosti.

Veškeré výše zmíněné aspekty byly podnětem k vypracování diplomové práce ve vybrané středně velké organizaci. Cílem diplomové práce je tedy zlepšení systému řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci. Vedení této společnosti věří, že jim zlepšení systému řízení lidských zdrojů umožní lépe reagovat na požadavky zaměstnanců, vytvářet příjemné pracovní prostředí a tím pozitivně působit na jejich spokojenost. Vidí smysl v provázanosti podnikových cílů s činnostmi řízení lidských zdrojů a ve zvýšení výkonnosti zaměstnanců.

V teoretické části diplomové práce jsou definovány malé a střední společnosti a oblast řízení lidských zdrojů právě s ohledem na specifika stěžejních oblastí s ohledem na velikost firmy. Blíže jsou tedy popsány oblasti jako získávání a výběr zaměstnanců, péče o zaměstnance, vzdělávání, odměňování, řízení pracovního výkonu, odchodu zaměstnanců a kultivace firemní kultury. Poznatky teoretické části jsou východiskem pro praktickou část diplomové práce.

Praktická část se zabývá analýzou současného systému řízení lidských zdrojů a vyhotovením projektu pro zlepšení tohoto systému. Současný stav ve společnosti je zhodnocen na základě

provedeného auditu personálních činností, rozhovoru se zástupcem společnosti a poskytnutých interních materiálech. Další důležitou část tvoří dotazníkové šetření zaměřené na spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování, zaměstnaneckými výhodami, interní komunikací, pracovním prostředím, atmosférou na pracovišti, mezilidskými vztahy apod. Na základě zjištěných informací je navržen projekt na zlepšení systému řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci. Je vypracován plán klíčových aktivit. Celý projekt je následně podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem diplomové práce je zlepšení systému řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci s ohledem především na zvýšení spokojenosti zaměstnanců a informovanosti o plánovaných změnách. Teoretická část práce si klade za cíl vypracování literární rešerše na téma řízení lidských zdrojů se zaměřením na specifika středně velkých společností. V praktické části je na základě těchto poznatků vypracován audit stávajícího systému řízení lidských zdrojů a navržen projekt na jeho zlepšení.

Teoretická část práce je zpracována na základě deskriptivní metody. Vychází především z knižních zdrojů, dále pak zdrojů ze specializovaných internetových personálních webových stránek a diskuzí. Celkem bylo zpracováno 61 zdrojů.

V praktické části diplomové práce je vypracován audit systému řízení lidských zdrojů, a to na základě kvalitativního výzkumu a rozhovoru se zástupcem společnosti ohledně jednotlivých oblastí systému řízení lidských zdrojů. Pro hlubší porozumění současného stavu a jeho nastavení byly také analyzovány interní materiály poskytnuté společností. Dále je využit kvantitativní výzkum založený na dotazníkovém šetření zaměřeném na spokojenost zaměstnanců ve vybrané společnosti. Dotazník je v plném znění uveden v Příloze II. Vyhodnocení dotazníkového šetření probíhalo s využitím programů Google Forms a MS Excel. Při vyhodnocení byla také analyzována závislost mezi několika proměnnými, a to pomocí chí kvadrátu a Pearsonova koeficientu. Podrobné výsledky vyhodnocení dotazníkového šetření jsou uvedeny v kapitole 7.2.

Na základě zjištěných informací z auditu systému řízení lidských zdrojů, dotazníkového šetření a rozhovoru se zástupcem společnosti jsou navržena v projektové části diplomové práce opatření pro zlepšení stávajícího systému.

V projektové části jsou blíže popsány jeho cíle, přínosy a klíčové aktivity. Projekt je následně podroben časové, rizikové a nákladové analýze. Při vypracování projektové části byla využita matice odpovědnosti RACI, pro vyhotovení časové analýzy byla použita metoda CPM a pro modelaci časového harmonogramu Ganttův diagram, riziková analýza pak využívá metody RIPRAN.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VÝZNAM MALÝCH A STŘEDNĚ VELKÝCH FIREM PRO EKONOMIKU ČR

Diplomová práce je zpracovávána ve středně velké organizaci, proto je v první řadě důležité vymezit pojem malé a střední firmy. Veber a Srpová (2012, s. 18-19) se zabývají trojím pojetím definice velikosti společností – nejprve zmiňují statistické pojetí, dále pak pojetí podle nařízení komise EU a v poslední řadě pojetí podle zákona o podpoře malého a středního podnikání.

Podle statistického pojetí se podniky dělí do tří skupin podle počtu zaměstnanců:

- Malé podniky – do 20 zaměstnanců
- Střední podniky – do 100 zaměstnanců
- Velké podniky – 100 a více zaměstnanců

Nařízení Evropské komise č. 800/2008 určuje velikost podniků komplexněji než výše zmíněná varianta. Uvedená klasifikace zkoumá velikost podniku ze čtyř hledisek, konkrétně na základě počtu zaměstnanců, ročního obratu, bilanční sumy roční rozvahy a nezávislosti (podnik není z 25 % a více vlastněn jiným podnikatelem, který nesplňuje definici malého či středního podniku). Podle těchto kritérií dělí firmy následujícím způsobem:

- Mikropodnik – od 1 do 10 zaměstnanců, roční obrat do 2 mil. EUR nebo bilanční suma rozvahy do 2 mil. EUR.
- Malý podnik – od 11 do 50 zaměstnanců, roční obrat do 10 mil. EUR nebo bilanční suma rozvahy do 10 mil. EUR.
- Střední podnik – od 51 do 250 zaměstnanců, roční obrat do 50 mil. EUR nebo bilanční suma roční rozvahy do 43 mil. EUR

Pojetí podle zákona o podpoře podnikání č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání je shodné s členěním podle nařízení Evropské komise. Toto členění je pro podnikatele důležité v případě, že žádají o podporu v podnikání. Údaje se vztahují k poslednímu uzavřenému účetnímu období a přepočítávají se dle kurzu Evropské centrální banky ke konci roku.

Malé a střední podniky jsou z pohledu každé vyspělé ekonomiky velmi důležité, a to jak z hlediska zaměstnanosti, tak z hlediska ekonomického výkonu celé společnosti. V České republice je jako malých a středních podniků vedeno přes 1 milion ekonomických subjektů

a zaměstnávají okolo 60 % zaměstnanců podnikatelské sféry. Podíl malých a středních podniků na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů v roce 2017 byl 99,8 %. (Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2017, 2018)

Shrneme-li si výše uvedené poznatky, můžeme vyvodit závěr, že rozhodujícím kritériem o určování velikosti podniku je počet zaměstnanců. (Veber a Srpová., 2012, s. 19)

Veber a Srpová (2012, s. 20-21) definují společenské a ekonomické přínosy malých a středně velkých firem pro společnost a také zmiňují řadu omezení, se kterými musí tyto společnosti počítat v českém podnikatelském prostředí. V souvislosti se společenským přínosem zmiňují roli malých a středně velkých firem, které dávají lidem prostor k seberealizaci, učí je zodpovědnosti za svá rozhodnutí a pomáhají stabilizovat společnost. Zároveň existence těchto firem výrazně snižuje riziko vzniku monopolů. Významná role malých a středně velkých firem je především v rámci regionů, kdy tyto společnosti vytvářejí pracovní místa a přináší další ekonomické benefity pro region. Mnohdy právě rozvoj regionů úzce souvisí s rozvojem malých a středně velkých firem v nich působících.

Malé a středně velké společnosti se potýkají v souvislosti se svou činností s řadou omezení. Tato omezení souvisí s jejich vyjednávací schopností na trhu, jak ve vztahu k bankovním institucím, kdy mohou mít obtížnější přístup k potřebnému kapitálu, tak v rámci získávání veřejných a státních zakázek. Dále jsou také znevýhodněny, protože si mnohdy nemohou dovolit zaměstnávat odborníky jako manažery, vývojáře, specialisty atd. Z těchto důvodů nemohou zavádět nákladné inovace a vzhledem k chybějícímu kapitálu jsou často vyloučeny z podnikání, kde je potřeba vysokých investic. Během své činnosti jsou také neustále ohrožovány chováním velkých, nadnárodních firem nebo obchodních řetězců. Další nevýhodou pro tyto typy firem je poměrně vysoká administrativní náročnost. (Koubek, 2007, s. 19)

V České republice zastupuje a sdružuje tyto typy společností Asociace malých a středních podniků a živnostníků (AMSP ČR). Malé a středně velké podniky jsou podporovány ze strany státu či programů Evropské Unie. Jednou z nejznámějších agentur zaměřujících se na podporu podnikání a investic je agentura CzechInvest podřízená Ministerstvu průmyslu a obchodu. Jejím cílem je přispět k rozvoji domácích firem, podpořit české a zahraniční investory a pomoci tak rozvoji podnikatelského prostředí u nás. (CzechInvest, 2019)

2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Téma zvolené diplomové práce se týká řízení lidských zdrojů a jeho následné optimalizace ve vybrané firmě. V této kapitole jsou uvedena teoretická východiska k oblasti řízení lidských zdrojů. Pojem řízení lidských zdrojů, který je odvozený z anglického *human resource management* (HRM) označuje personální práci, zkráceně personalistiku, nebo ve druhém významu popisuje současné pojetí personální práce a přístupy k řízení a vedení lidí v organizaci (Šikýř, 2014, s. 20). Henderson (2017, s. 3) souhlasí s dvojitým pojetím tohoto pojmu, avšak první význam vnímá jako operativní, druhé pojetí jako strategické.

Armstrong (2015, s. 47) definuje řízení lidských zdrojů jako strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizaci. Nadále svou definici rozvádí a v širším pojetí definuje řízení lidských zdrojů jako souhrn všech činností v organizaci, které souvisejí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích. Mezi tyto činnosti Armstrong (2015, s. 45) zahrnuje:

- Strategické řízení lidských zdrojů.
- Řízení lidského kapitálu a řízení znalostí.
- Společenskou odpovědnost organizace.
- Rozvoj organizace.
- Zabezpečování lidských zdrojů (jedná se o činnosti spojené s plánováním, získáváním a výběrem zaměstnanců, talent management).
- Řízení pracovního výkonu a odměňování pracovníků.
- Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, zaměstnaneckých a pracovních vztahů.

Koubek (2007, s. 11) a Dvořáková (2012, s. 6) pokládají řízení lidských zdrojů za nejdůležitější složku v rámci řízení organizace a nejdůležitější úlohu managementu společností. Bláha et al. (2005, s. 12) doplňují Koubkovu definici a označují řízení lidských zdrojů za jeden z kritických faktorů úspěšnosti firem a jako konkurenční přednost.

Cíle řízení lidských zdrojů popisuje Armstrong (2016, s. 53) především z perspektivy komplexního rozvoje společnosti a strategického řízení. Do těchto cílů řadí:

- Vytváření a uplatňování strategie řízení lidských zdrojů v souladu se strategií organizace, a tím napomoci dosahování dlouhodobých cílů.
- Přispívání k rozvoji kultury zaměřené na dosahování vysokých výkonů.
- Zabezpečení oddaných, kvalifikovaných a talentovaných pracovníků.

- Vytváření pozitivních pracovních vztahů, vzájemná důvěra mezi managementem a pracovníky.
- Uplatňování etického přístupu k řízení lidí.

Naproti tomu Koubek (2007, s. 17-18) cíle řízení lidských zdrojů popisuje z perspektivy zaměstnanců. V tomto případě uvádí jako cíle zařazení pracovníka na správné místo, formování výkonných týmů, zavádění efektivního stylu vedení, personální a sociální rozvoj pracovníků a optimální využití pracovních sil. Dále také stejně jako Armstrong (2016, s. 53) zmiňuje jako důležitý cíl řízení lidských zdrojů etický přístup k zaměstnancům a dodržování lidských práv. Obdobně se i další čeští autoři jako Stýblo (2003, s. 15) či Kociánová (2012, s. 76) zaměřují při definici cílů řízení lidských zdrojů především na pracovníky. Podle nich je cílem zajištění kvantitativní stránky lidských zdrojů (počet, věková a profesní struktura, kvalifikace) a kvalitativní stránky (výkonnost, motivace, tvořivost, identifikace s cíli organizace).

Činnosti personalistů a liniových manažerů spolu velmi úzce souvisejí. Podle Armstronga (2015, s. 94) personalisté navrhují a liniový manažeři rozhodují.

Poskytování poradenství, informací a služeb souvisejících s řízením lidských zdrojů je v kompetenci personalistů, kteří spadají pod personální útvar. Personální útvar se obecně zabývá činnostmi, které vedou k dosažení cílů organizace nejen v oblasti řízení a vedení lidí. Jedná se o administrativně-správní činnosti vyplývající z pracovněprávní legislativy, dále pak koncepční, metodické a analytické činnosti. (Dvořáková, 2012, s. 20)

Samotné řízení lidských zdrojů je odpovědností liniových manažerů. Jak již bylo zmíněno výše, personální činnosti zastává personální útvar za účelem realizace cílů organizace v oblasti řízení a vedení lidí. K povinnostem liniových manažerů podle Dvořákové (2012, s. 21) patří řízení a koordinování práce podřízených pracovníků včetně hodnocení jejich pracovního výkonu, organizace práce, vytváření příznivých podmínek a zajišťování bezpečnosti práce na pracovišti, vytváření podmínek pro dlouhodobé zvyšování odborné úrovně zaměstnanců, odměňování pracovníků a zabezpečení dodržování právních a vnitřních předpisů. Koubek (2007, s. 31) dále zmiňuje jejich rozhodující roli při vytváření pracovních míst, jelikož manažeři by měli na základě daných úkolů být schopni odhadnout potřebu pracovníků a nalézat vhodná řešení.

Potřeba vytvořit v organizaci pracovní místo personalisty není dána žádnými pravidly, ale vzniká zhruba při 100 až 150 zaměstnancích. V malé organizaci místo personalisty zpravidla

tvořeno není, jelikož to není ekonomicky racionální a personální činnosti zajišťuje majitel nebo vrcholový manažer, ve středně velké organizaci bývá vytvořeno alespoň jedno místo personalisty nebo i personální útvar s dvěma až třemi personalisty, ve velkých organizacích bývá zřízen rozsáhlý a vnitřně strukturalizovaný personální útvar s vedoucím a značným počtem personalistů specializovaných na určitou činnost (nábor, hodnocení, odměňování, vzdělávání apod.). (Šikýř, 2014, s. 26)

Oblast řízení lidských zdrojů v současné době ovlivňuje několik významných trendů. Jedním z nejvýznamnějších je růst digitalizace a automatizace procesů. V souvislosti s tímto trendem v několika českých firmách zavádějí tzv. HR bez papírů, kdy zavádění technologických prvků jako biometrický či elektronický podpis velmi usnadňují personalistovi jeho práci a firmě šetří nemalé náklady. (Součková, 2019) Práce s velkými objemy dat, tzv. big data, ve speciálním počítačovém systému umožní personalistovi efektivní přístup k důležitým informacím o zaměstnancích společnosti a především pak velmi usnadní práci s těmito daty. Personalista tak bude moci velmi rychle vidět údaje o fluktuaci, nemocnosti, investicích apod. Především ve velkých společnostech se tímto způsobem personální práce zefektivní a pomůže předcházet zbytečnému vynakládání prostředků. (Niedermeierová, 2016)

Dále roste především v souvislosti s náborem pracovníků význam robotizace a velké oblibě se těší tzv. chatboti. Ti fungují podobně jako chatovací aplikace typu messenger, uchazeč o zaměstnání může tedy velmi rychle získat odpovědi na své otázky. Velmi posilují employer branding, neboli pověst firmy na trhu práce, která je v současné době nedostatkem pracovních sil pro společnosti velmi důležitá. Role personalisty je dnes čím dál častěji více zaměřena do konkrétních oblastí – talent sourcer, personalista s přesahem do marketingu či personalista s obchodním přesahem. (Součková, 2019)

Dalším neméně významným trendem v oblasti řízení lidských zdrojů je aktivní využívání sociálních sítí. Nejenom v souvislosti s budováním dobrého jména organizace, kdy mají sociální sítě možnost zobrazovat působivě a atraktivně firemní kulturu, ale také na trhu práce při náboru nových pracovníků. Velmi důležitý význam mají pro společnosti sociální sítě z pohledu hledání talentů. (Pedroncelli, 2018) Tato problematika je podrobněji popsána v kapitole 3.1.1.

3 SPECIFIKA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V MALÝCH A STŘEDNĚ VELKÝCH ORGANIZACÍCH

Kapitola 3 se blíže zabývá personální prací v malých a středně velkých firmách. Definuje upravení personálních činností vzhledem k velikosti a konkrétním potřebám malých a středně velkých společností.

Přístup managementu k řízení lidských zdrojů je ve firmách determinován řadou faktorů, konkrétně například podnikatelským záměrem, posláním a strategií, vyspělostí, rozvojem, náročností práce, podnikatelským prostředím a podmínkami v něm a z nejdůležitější části pak postoji vlastníků a vedení firmy k tvorbě, rozvoji a využívání lidského potenciálu. (Bláha et al., 2005, s. 23)

Koubek (2011, s. 25) na rozdíl od Bláhy (2005, s. 23) ještě více zdůrazňuje souvislost podnikové strategie s přístupem k řízení lidských zdrojů. Personální strategii determinuje právě celková strategie podniku, její dlouhodobé cíle a sama o sobě tvoří její jádro, jelikož lidé jsou rozhodující zdroj, který má firma k dispozici.

V každé organizaci probíhá v souvislosti se zajištěním personální práce několik činností. Koubek (2011, s. 17-18) popisuje tyto činnosti velmi podrobně a v logickém sledu:

- 1. Vytváření a analýza pracovních míst** – definování pracovních úkolů, pravomocí a odpovědností související s konkrétním pracovním místem, zkoumání povahy práce, pracovních úkolů a podmínek, vytváření popisů pracovních míst a jejich specifikací.
- 2. Personální plánování** – odhadování a plánování potřeby pracovníků ve firmě a jejich zajištění.
- 3. Získávání, výběr a následné přijímání pracovníků** – činnosti, které zajistí, že společnost bude mít dostatečné množství uchazečů o práci, následný výběr a přijetí uchazeče s nejlepšími předpoklady pro vykonávání práce.
- 4. Hodnocení pracovního výkonu pracovníků** - činnosti, které mají za úkol zjistit, jak pracovník vykonává svěřenou práci a jaký je jeho potenciál k dalšímu rozvoji. Dále pak zahrnuje činnosti související s projednáním jeho hodnocení.
- 5. Zařazování pracovníků a ukončování pracovního poměru** – činnosti spojené se zařazováním pracovníků na konkrétní pracovní místa, jejich povyšování, převádění na jinou práci, přeřazování na nižší pozici, odchod do důchodu a propouštění.

6. **Odměňování** – zahrnuje veškeré hmotné a nehmotné nástroje, které slouží k motivaci a ovlivňování pracovního výkonu, včetně zaměstnaneckých výhod.
7. **Vzdělávání a rozvoj pracovníků** – zjištění potřeb vzdělávání, plánování a hodnocení výsledků vzdělávací činnosti a vzdělávacích programů.
8. **Pracovní vztahy** – především činnosti související s komunikací firmy a zástupci pracovníků (odborníci), přímo se zaměstnanci či mezi zaměstnanci navzájem. Dále pak například styl řízení, řešení konfliktů a stížností apod.
9. **Péče o pracovníky** – zaměření se na pracovní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, otázky pracovní doby a jejího rozvržení, dále také otázky sociálních služeb pro zaměstnance a jejich rodiny, kulturních a sportovních aktivit atd.
10. **Personální informační systém** – především slouží k zajištění, zpracování a uchování informací o zaměstnancích, práci, mzdách atd. Tyto informace dále slouží jako podklad k rozhodování či dalším příjemcům (úřady práce nebo dalším orgánům státní správy).

Oproti Koubkovi se Bláha et al. (2005, s. 35-36) omezuje na základní personální činnosti v malých a středních firmách. Tyto činnosti definuje následovně:

- Získávání, přijímání, odměňování, přemísťování a propouštění zaměstnanců.
- Agenda týkající se zdravotního stavu přijímaných zaměstnanců.
- Vedení a vyřizování zákonem předepsaných personálních činností, např. evidování odpracované pracovní doby, přestávek, dovolených, nemocnosti, příplatků atd.
- Agenda týkající se povinných školení stanovených zákonem.

V menších a středně velkých firmách se výše zmíněné činnosti provádějí také. Majitelé, manažeři a zástupce společností mnohdy zmiňují, že některé z těchto činností jsou zcela zbytečné. Odborníci se ale shodují na tom, že je potřeba věnovat se personální práci od okamžiku najmutí svého prvního zaměstnance. (Koubek, 2001, s. 19)

Koubek (2011, s. 19) vidí ale rozdíl oproti velkým firmám v periodicitě provádění těchto činností. Velké společnosti zmíněné činnosti provádějí soustavně, malé a středně velké společnosti pouze příležitostně. Samozřejmě některým činnostem, jako zejména odměňování, je třeba věnovat se soustavně bez ohledu na velikost firmy.

Vedení a management firmy by měli řízení a rozvoji lidských zdrojů věnovat neustálou pozornost, a to z několika důvodů. Jak již bylo zmíněno, společnosti jsou závislé na lidech, jako na nejdůležitějším firemním zdroji, a tedy na jejich schopnostech, dovednostech,

motivaci a angažovanosti. Lidé svým úsilím přímo ovlivňují, jaké budou výsledky firmy. V malých a středních firmách jsou ještě více vidět přednosti a nedostatky jednotlivých zaměstnanců. Úkolem personalistů a managementu je společně dosahovat lepších výsledků, rozvíjet u pracovníků silné stránky a podporovat zaměstnance v posílení slabých stránek. Tím tak naplno využívat lidského potenciálu firmy a vytvářet komplexní firemní „know-how.“ (Bláha et al., 2005, s. 33-34)

V následujících podkapitolách jsou podrobněji popsány činnosti, které jsou pro personální řízení malých a středních firem stěžejní, a sice získávání a výběr zaměstnanců, péče o zaměstnance, vzdělávání, systém odměňování včetně nastavení zaměstnaneckých výhod řízení pracovního výkonu a motivace, kultivace firemní kultury a odchod pracovníků.

3.1 Získávání a výběr zaměstnanců

Získávání zaměstnanců je podle Armstronga (2015, s. 272) proces vyhledávání a následného oslovování lidí, které organizace potřebuje. Výběr zaměstnanců popisuje jako proces rozhodování o tom, kteří uchazeči budou přijati do zaměstnání.

Často je získávání zaměstnanců označováno jako nábor, z anglického *recruitment*. Henderson (2017, s. 23) nábor definuje jako proces, jehož cílem je oslovit uchazeče o práci, který má požadované znalosti, dovednosti a předpoklady k výkonu zaměstnání. A následně tohoto uchazeče podnítit k odeslání žádosti o zaměstnání. Compton et al. (2009, s. 15) klade důraz na důležitost získání dostatečného množství pobídek uchazečů o zaměstnání. Koubek (2011, s. 70) stejně jako Armstrong (2015, s. 272) dává přednost termínu získávání pracovníků, jelikož podle něj lépe popisuje moderní personální práci a splňuje její požadavky, kdy v případě náboru nejde pouze o hledání pracovníka, který jen odpovídá požadavkům, ale také který se ztotožňuje s filozofií a cíli konkrétní společnosti.

Proces získávání a výběru zaměstnanců probíhá v několika krocích. Tyto na sebe navazující fáze definuje Armstrong (2015, s. 273) následovně:

- Definování požadavků.
- Oslovování uchazečů, vyřizování jejich žádostí.
- Vedení pohovorů s uchazeči o zaměstnání.
- Testování a posuzování schopností uchazečů, včetně získávání referencí a kontroly správnosti žádostí.
- Potvrzení nabídky zaměstnání a sledování nového zaměstnance.

Nejprve si společnost musí vydefinovat své požadavky na zaměstnance, které jsou zachyceny v podobě popisu pracovního místa. Mader-Clark (2013, s. 3) popis pracovního místa definuje jako dokument, který stručně a jasně zobrazuje povinnosti a požadavky na konkrétní pozici. Zahrnuje stručný popis pozice a její účel, důležité funkce, popis povinností, definuje požadavky na vzdělání, schopnosti, zkušenosti a mnoho dalších důležitých informací (například specifikuje pracovní dobu, místo výkonu práce, mzdu, zaměstnanecké výhody apod.). Pomocí tohoto dokumentu společnost definuje požadavky na zaměstnance, který by měl danou pracovní pozici zastávat, a uplatní je při jeho výběru.

3.1.1 Identifikace zdrojů a metod při získávání uchazečů

Společnosti, včetně malých a středně velkých firem, mohou volnou pracovní pozici pokrýt z vnitřních zdrojů firmy, tj. mluvíme o tzv. interním náboru, nebo z vnějších zdrojů. Oba ze zmíněných způsobů mají své výhody a nevýhody, které blíže popisuje Koubek (2001, s. 74-75). V případě interního náboru zaměstnavatel již zaměstnance zná a je schopen jej snadněji ohodnotit, výrazně se zjednodušuje adaptační proces a vrací se mu úsilí vynaložené na vzdělání a rozvoj zaměstnance. Bláha et al. (2005, s. 117-118) oproti Koubkovi zdůrazňuje, že získávání pracovníků z vnitřních zdrojů má pozitivní dopad na motivaci zaměstnance a jeho pracovní morálku, upevňuje se vztah zaměstnance k firmě. Naopak se tímto způsobem náboru omezí možnost proniknutí nových přístupů, myšlenek a informací z vnějšku a mezi zaměstnanci může způsobovat soutěživost. Získávání pracovníků z vnějších zdrojů má pro firmu přínos z pohledu nových vjemů a názorů, společnost může získat pracovníka s rozmanitými zkušenostmi a znalostmi. Proto je zpravidla mnohem dražší, adaptace a orientace pracovníků trvá déle, náročné časově i na odborné znalosti.

Obecně se doporučuje nejprve uvažovat o vnitřních zdrojích, případně se pokusit oslovit s nabídkou bývalé zaměstnance či získat doporučení na vhodného kandidáta od stávajících zaměstnanců a až poté přejít k využití vnějších zdrojů. (Armstrong, 2015, s. 276)

Existuje široké množství metod získávání pracovníků, zejména malé firmy musejí zvažovat nákladovou stránku a z tohoto důvodu mohou pro ně některé metody být zcela nevhodné. Středně velké firmy mají přeci jen v tomto ohledu širší možnosti (Koubek, 2011, s. 81). V současné době se v oblasti získávání zaměstnanců uplatňuje tzv. **e-recruitment**. Jedná se o využití internetu k inzerování volných pracovních pozic, poskytování informací ohledně volných míst, umožňuje e-mailovou komunikaci mezi uchazečem a organizací. Uchazeči mohou pomocí e-mailu či pracovních portálů odesílat své žádosti o zaměstnání a životopisy.

V neposlední řadě i testování uchazečů může probíhat on-line. Velmi významnou výhodou je možnost oslovit široký okruh potenciálních uchazečů, rychlost a také se jedná o poměrně levné řešení. (Armstrong, 2015, s. 277)

Na uveřejňování nabídek zaměstnání a komunikaci s uchazeči organizace používají vlastní webové stránky, stránky specializovaných pracovních serverů, personálních agentur a úřadů práce. **Webové stránky** organizace obsahují základní informace o společnosti a její činnosti. Často tyto stránky obsahují sekci „*Kariéra*“, kde jsou veškeré informace pro uchazeče o zaměstnání včetně přehledu volných pracovních míst. Pokud se zájemce rozhodne reagovat, vyplní elektronický dotazník, přiloží strukturovaný životopis a žádost zašle k posouzení. (Šikýř, 2014, s. 99)

Dalším způsobem, jak najít firmě vhodného uchazeče jsou **pracovní portály**. Mezi nejrozšířenější pracovní portály v České republice patří Jobs.cz, Práce.cz, Práce za rohem. Na těchto portálech se uchazeč zaregistruje, vytvoří si tzv. pracovního agenta, který podle zadaných kritérií zasílá uchazeči vhodné nabídky na e-mail. Dále si uchazeč může vytvořit profil, který zpřístupní potencionálním zaměstnavatelům (Siegel, 2012, s. 75). Podle výzkumu agentury LMC, která zastřešuje výše zmíněné pracovní portály, se v roce 2018 poslalo skrze pracovní portály 4 964 301 odpovědí firmám. Největší podíl měl portál Jobs.cz s více než 2,6 miliony odpovědí. (Téměř 5 milionů odpovědí loni proteklo přes naše pracovní portály, 2019)

Nedílnou součástí náborových kampaní jsou **sociální sítě**. Na propagaci pracovních nabídek je nejvhodnější Facebook či LinkedIn. Každá z těchto sítí je ovšem vhodná pro jiné pozice a typy uchazečů, a proto je vhodné vždy pečlivě celou komunikaci dopředu promyslet a přizpůsobit ji charakteru sociální sítě. Podle průzkumu agentury Grafton (2019) využívá sociální sítě téměř polovina uchazečů o práci. Součková (2019, citováno dle Langerová 2018) ve svém článku zmiňuje velkou roli sociálních sítí v rámci náboru a považuje je za minimálně vhodný doplňkový nástroj. Především zdůrazňuje rostoucí význam sítě LinkedIn, která má v České republice nyní až 1,5 milionu profilů. S více jak 610 milionů profilů po celém světě má tato síť obrovský potenciál.

Online recruitment díky rozvoji smart technologií zažívá velký rozmach. Na druhou stranu klade velké nároky na HR marketing. Jelikož dnes prochází nabídky práce na svém mobilním telefonu až 45 % potencionální uchazečů o práci, je velmi důležité efektivně

zaujmout správně koncipovaným inzerátem, grafikou a autentičností. (Pět tipů, kde hledat inspiraci pro moderní HR marketing, 2019)

Jednou z klasických metod získávání uchazečů je **inzerce**, která může probíhat prostřednictvím již výše zmiňovaných pracovních portálů ale také nejrozličnějších novin, časopisů, periodik, vývěsek, např. v MHD, apod. V současné době se ovšem oblast inzerce přesouvá do online prostředí, jak již bylo zmíněno výše. (Armstrong, 2015, s. 279)

Srpová et al. (2010, s. 283) zvažují nákladovou stránku. Jako levné a přijatelné metody získání uchazečů pro malé a střední firmy zmiňují **doporučení uchazeče společností vlastním pracovníkem**, který doporučí svého známého přímo ve firmě, kde pracuje nebo informuje o volném pracovním místě daného známého. Pracovník z pravidla doporučení dobře zváží, aby nepoškodil svou reputaci, a zároveň zná velmi dobře měřítka ve společnosti (Kociánová, 2012, s. 88). Další zmiňované metody jsou **ústní nabídka** našim známým, doporučení vhodného kandidáta či přímo oslovení konkrétní osoby. Metodou poměrně často uplatňující se v menších a středně velkých firmách, nejčastěji výrobního zaměření, je **použití vývěsek ve firmě** a zveřejňování informací o volných místech na nástěnkách apod. (Koubek, 2011, s. 82)

Mezi další dostupné možnosti, jak nalézt vhodné uchazeče, Srpová et al. (2010, s. 283) řadí **spolupráci se vzdělávacími institucemi** a možnost **spolupráce s úřady práce**. Koubek (2011, s. 84-85) souhlasí s tvrzením Srpové a obě tyto metody považuje za velmi vhodné při získávání uchazečů pro malé a střední firmy, jelikož spolupráce s těmito institucemi je zcela zdarma. Obě tyto metody mají samozřejmě své výhody a nevýhody. Většina absolventů nemá dostatek praktických zkušeností a firmy si je musejí zapracovat, naopak tato pracovní síla je vhodná pro pokrytí dočasné potřeby práce (např. v období prázdnin). Úřady práce jsou vhodné především pro získání uchazečů na pracovní pozice, kde není zapotřebí vysoké kvalifikace.

Další, finančně výrazně náročnější, metodou je oslovení **zprostředkovatelské agentury**. Malým a středně velkým firmám je doporučeno tento způsob využívat tehdy, pokud chtějí získat vysoce kvalifikované specialisty. (Koubek, 2011, s. 85)

Firma oslovuje uchazeče nabídkou zaměstnání, která vychází již ze zmiňovaného popisu pracovního místa. Uchazeč díky této nabídce získává během chvíle jasné, přesné a úplné informace o možnosti, požadavcích a podmínkách zaměstnání. Tato nabídka je zveřejněna v souladu se stanovenou metodou, které jsou popsány výše. Správně formulovaná nabídka

by měla obsahovat několik základních údajů, a to název pracovního místa, charakteristiku organizace a práce, místo výkonu práce, požadavky na uchazeče, podmínky k výkonu práce, požadované dokumenty od uchazečů a pokyny, jak se o místo ucházet. (Šikýř, 2014, s. 100-101)

3.1.2 Metody výběru zaměstnanců

Po uveřejnění nabídky dle zvolené metody či metod získání uchazečů má firma k dispozici několik žádostí. Cílem organizace, bez ohledu na její velikost, je zvolit, který z uchazečů nejlépe splňuje požadavky pro výkon práce, odborný růst i funkční postup v organizaci (Šikýř, 2014, s. 102). Podle Bláhy et al. (2005, s. 120) je potřeba vybrat vhodného potenciálního zaměstnance tak, aby co nejvíce vyhovoval záměrům organizace.

Mezi běžně používané metody výběru zaměstnanců se řadí:

- Hodnocení životopisu – představuje základní a univerzální metodu výběru zaměstnanců. Údaje ze životopisů se porovnávají s nezbytnými požadavky pro výkon práce, tím rozdělíme uchazeče na vhodné a nevhodné. Vhodné uchazeče pozveme na osobní pohovor nebo vybereme nejhodnějšího uchazeče. Nevhodným uchazečům zašle personalista zdvořilý odmítavý dopis. (Šikýř, 2014, s. 102)
- Výběrový pohovor – osobní setkání založené na předem vymezeném rámci, kterým je předem určený sled otázek. Podle otázek zaměřených na vlastnosti a chování požadované k úspěšnému výkonu práce vybere personalista s využitím předem připraveného klasifikačního systému nejvhodnějšího kandidáta. (Armstrong, 2015, s. 297)
- Testování uchazečů na odhad inteligence, zájmů, schopností, motivace a osobnosti. (Bláha et al. 2005, 121)
- Assessment centra – tato metoda je podle Bláhy et al. (2005, s. 121) vhodná i pro malé firmy, její nevýhodou je však časová a finanční náročnost. Assessment centra jsou založena na skupinovém testování uchazečů a využívají řadu metod jejich posuzování během vymezeného období (Armstrong, 2015, s. 291). Tento typ výběru zaměstnanců pomáhá poměrně rychle a efektivně rozeznat uchazeče, kteří mají ty nejlepší předpoklady, vlastnosti a potenciál k výkonu zaměstnání. V rámci této metody se často simulují reálné situace, které mohou potenciální zaměstnance při výkonu zaměstnání potkat. (Martin, 2010, s. 10)

- Reference od bývalých spolupracovníků a nadřízeného a jejich bližší zkoumání. (Bláha et al. 2005, 121)

Po výběru nejhodnějšího kandidáta následuje potvrzení nabídky zaměstnání. V této fázi bývá vypracována pracovní smlouva, po jejímž podpisu je zaměstnanec zapojen do závěrečné fáze výběru zaměstnanců, tj. adaptačního procesu. (Armstrong, 2015, s. 294)

3.2 Péče o pracovníky

Český statistický úřad předběžně stanovil pro 2. čtvrtletí roku 2019 úroveň nezaměstnanosti na 1,9 %. V době tak nízké nezaměstnanosti je péče o pracovníky velmi důležitý faktor, který mnohdy rozhoduje nejen o výběru nového zaměstnání, ale i o setrvání ve stávajícím zaměstnání. Úroveň nezaměstnanosti navíc stále vykazuje klesající tendenci. Dá se tedy předpokládat, že péče o zaměstnance bude jedním ze stěžejních faktorů, které budou rozhodovat při výběru zaměstnání. (ČSÚ, 2019)

Podle Šikýře (2014, s. 131) péče o zaměstnance zahrnuje:

- **Povinnou péči** neboli **smluvní péči**, která vychází z kolektivních, pracovních a dalších smluv. Z těchto dokumentů vyplývají informace o pracovní době, pracovním prostředí, bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, pracovních vztazích apod.
- **Dobrovolnou péči**, která souvisí s personální politikou zaměstnavatele a rozvojem společnosti. Souvisí například se zaměstnaneckými výhodami a ostatními službami poskytovanými zaměstnancům na pracovišti.

Povinnou péči upravuje především Zákoník práce (Česko, 2006), konkrétně část desátá. V této části se ukládají povinnosti zaměstnavateli v souvislosti s pracovními podmínkami zaměstnanců, jejich vzděláváním, odborným rozvojem a stravováním. Zaměstnavatel je povinen zajistit zaměstnanci bezpečnost na pracovišti včetně vhodných pracovních pomůcek, řádně jej zaškolit a nadále prohlubovat kvalifikaci zaměstnance a umožnit stravování a řádné přestávky. Dále se Zákoník práce zabývá zvláštními pracovními podmínkami některých skupin zaměstnanců, tj. žen, zaměstnanců pečující o dítě, mladistvých.

Cílem smysluplné péče o pracovníky je vytvářet příznivé pracovní podmínky, tím pozitivně ovlivňovat zdraví, spokojenost, motivaci, schopnosti, výsledky a chování zaměstnanců. Tyto příznivé pracovní podmínky stabilizují zaměstnance, posilují jejich sounáležitost

s vykonávanou prací a vytyčenými cíli podniku, čímž se podporuje dosahování celkového požadovaného výkonu (Šikýř, 2014, s. 130-131). Koubek (2011, s. 224) klade ještě větší důraz na péči o zaměstnance v souvislosti s jejich stabilizací. Říká, že správně nastavený systém péče je jedním z nejdůležitějších stabilizačních nástrojů, mimo jiné také vyzdvihuje další důsledek, a to vytváření harmonických pracovních vztahů.

V dnešní době se o péči o zaměstnance a její důležitosti mluví již v souvislosti s nástupem nového zaměstnance. Proces adaptace by měl být dobře promyšlen, pracovník by měl být náležitě proškolen a seznámen se svými povinnostmi a úkoly. Se současným nedostatkem pracovních sil se tento trend ukazuje být ještě podstatnější. Zaměstnanci si váží férového jednání a rovného přístupu. Lidé již nejsou ochotni akceptovat metodu pokus-omyl a zároveň se o své nepříjemné zkušenosti rádi podělí prostřednictvím sociálních sítí, a to může ohrozit pověst organizace. Trendem je přiblížit a zjednodušit nejen adaptační proces ale i další opakující se procesy ve firmě, takže školení probíhá pomocí online e-learningových kurzů, ale i například směny si zaměstnanci plánují pomocí sdílených kalendářů a specializovaných firemních aplikací. (Jak pečovat o zaměstnance, když nezaměstnanost klesá a požadavky lidí na práci stoupají, 2019)

3.3 Vzdělávání zaměstnanců

Další neméně důležitou personální činností v malých a středních firmách je vzdělávání. Armstrong (2015, s. 335) definuje vzdělávání jako proces, který zabezpečuje organizaci vzdělané, kvalifikované a angažované zaměstnance. Proces vzdělávání usnadňuje jednotlivcům a pracovním týmům osvojit si požadované schopnosti, znalosti a dovednosti prostřednictvím vlastních zkušeností, vzdělávacích programů a dalších aktivit zajišťovaných organizací. Vzdělávání, rozvoj a trénink zaměstnanců zastřešuje pojem *Human Resource Development (HRD)*. Ovšem výše zmíněné pojmy autoři pečlivě rozlišují. Trénink je vždy vztažen k současně vykonávanému zaměstnání a ke zvýšení výkonu a efektivity. Vzdělávání je považováno za přípravu k výkonu jiné pozice v budoucnu. Rozvoj zaměstnanců napomáhá zaměstnancům rozvíjet své schopnosti, ale není nutně vztažen k výkonu současné nebo budoucí pozice. (Wilson, 2005, s. 6-7)

Oblast vzdělávání je zaměřena na pracovníka a má za cíl formovat jeho odborné vzdělání a zvyšovat jeho kvalifikaci. Vzdělávání se podle Koubka (2011, s. 139) a Šikýře (2014, s. 125) orientuje na tyto oblasti:

a) **Oblast odborného vzdělávání (kvalifikace)** je zaměřena na přizpůsobování zaměstnanců na měnící se požadavky pracovních míst. Týká se:

- **Zaškolení (adaptace)** - probíhá v souvislosti s přijetím nového pracovníka, kdy se pracovník seznámí s veškerými potřebnými informacemi, znalostmi a dovednostmi, které jsou potřebné pro řádný výkon práce, na kterou byl přijat.
- **Doškolení (prohlubování kvalifikace)** - jde proces přizpůsobování znalostí a dovedností novým požadavkům vyvolanými například změnami techniky, trhu, metod apod.
- **Přeškolení (rekvalifikace)** - pracovník si osvojuje nové schopnosti a pracovní dovednosti, které jej směřují k osvojení nového povolání.

b) **Oblast rozvoje (rozšiřování kvalifikace)** pracovník si osvojuje schopnosti nad rámec současného pracovního místa, aby zvýšil svou uplatitelnost. Rozvoj pracovníka je orientován na budoucnost a kariérní rozvoj.

Vzdělání považuje Bláha et al. (2005, s. 180) za součást celkové strategie a politiky firmy. Každá organizace by měla usilovat o vytvoření tzv. systematického vzdělávání, které souvisí s personálním rozvojem zaměstnanců, kdy organizace investuje do vzdělání perspektivních zaměstnanců za účelem jejich kariérního postupu na manažerskou funkci v budoucnu. Dále systematické vzdělávání souvisí s řízením talentů, tzn. se získáváním, udržováním a rozvíjením schopných, motivovaných, oddaných a vytrvalých zaměstnanců. (Šikýř, 2014, s. 124)

V současné době je v moderních firmách vzdělávání považováno za jednu z nejdůležitějších personálních činností (Koubek, 2011, s. 139) Zastřešuje úkony jako identifikace potřeb vzdělávání, plánování, realizace, následné hodnocení a vyhodnocení vzdělávacích aktivit. Veškeré tyto úkony by měli být součástí personální práce v každé organizaci. (Urbancová, 2018)

Koubek (2011, s. 138-141) zmiňuje, že mnoho malých a středních podniků roli vzdělání a rozvoje podceňují a považují tyto činnosti za výsadu velkých společností. Ovšem každá ze společností má svá specifika, ze kterých vyplývá, jakým činnostem se firmy budou věnovat či nikoliv:

- **Malé podniky** se soustředí na aktivity spojené se zapracováním a adaptací nových zaměstnanců, doškolením současných zaměstnanců a pak i na jejich rozvoj.

Především se jedná o kurzy na podporu jazykového vzdělávání, zaměřené na práci s osobními počítači a IT technologie, vedení lidí, jednání se zákazníky, zlepšování mezilidských vztahů atd. Nemají žádné speciální instituce a vzdělávání se věnují ve chvíli, kdy se vyskytne tato potřeba. Jsou spíše individuálního než hromadného charakteru.

- **Střední podniky** zaměřující se na spíše nekvalifikovanou práci se věnují činnostem stejným jako malé podniky, a naopak střední podniky orientované na náročnou práci nebo profesionální služby se věnují činnostem typickým pro velké podniky.
- **Velké podniky** provádějí tzv. systematické vzdělávání pracovníků, což je nepřetržitě opakující se cyklus rozpoznání potřeby vzdělávání, plánování, realizace a vyhodnocování účinnosti vzdělávacích programů. Toto vzdělání vychází z podnikové strategie. (Koubek, 2011, s. 138-141)

Bláha (2015, s. 180) a Urbancová (Vzdělávání zaměstnanců v českých organizacích, 2019) se shodují, že je důležité ke vzdělání a rozvoji pracovníků přistupovat jako k investici a zaměstnanecké výhodě, která se organizaci vrátí v podobě vzdělaných a schopných zaměstnanců. Urbancová (2019) také vyzdvihuje velkou roli vzdělávání ve vztahu k celkové konkurenceschopnosti organizace, kdy rozvoj zaměstnanců podnítl rozvoj celé organizace.

3.3.1 Metody vzdělávání zaměstnanců

Samotný cyklus vzdělávání vzniká identifikací tzv. potřeby vzdělávání, tj. nesouladem mezi schopnostmi zaměstnanců a požadavky pracovních míst (Šikýř, 2014, s. 126). Vzdělávání by podle Bláhy et al. (2005, s. 185) a Šikýře (2014, s. 126) mělo být prováděno na základě předem vytvořeného vzdělávacího plánu s jasně definovanými cíli, vytvořeného podle potřeb konkrétní organizace.

Vlastní realizace vzdělávání a rozvoje v dané organizaci souvisí s volbou správné metody vzdělávání. Rozlišujeme metody, kdy mohou zaměstnanci zkušenosti získat interně nebo externě, prostřednictvím školicích agentur. (Morawitzová, 2015) Henderson (2017, s. 49) dodává, že v souvislosti s manažerskými pozicemi mluvíme o rozvoji zaměstnanců, u dalších skupin zaměstnanců o tréninku.

Metody vzdělávání v malých a středně velkých organizacích lze členit na tzv. na pracovišti (on the job) a mimo pracoviště (off the job):

Mezi metody vzdělávání na pracovišti (on the job) se řadí:

- **Instruktaž při výkonu práce** – obvykle zkušený pracovník předvádí pracovní postup, který si pozorováním zaškolovaný pracovník osvojuje. (Langer, 2016, s. 186)
- **Asistování** - vzdělávaný pracovník asistuje při výkonu práce zkušenému zaměstnanci, až si na konci osvojí takové znalosti, kdy je schopen práci vykonávat samostatně. (Šikýř, 2014, s. 127)
- **Rotace práce** - je přístup, kdy je pracovník postupně na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech firmy (na různých pracovních místech, úsecích). Pracovník tímto způsobem pozná komplexněji fungování firmy, osvojuje si široký okruh znalostí a zároveň má možnost si uvědomit, jaké jsou jeho silné a slabé stránky. (Koubek, 2011, s. 151)
- **Koučování** - je založeno na správném způsobu kladení otevřených otázek, s cílem najít odpověď na řešený problém. (Langer, 2016, s. 187)
- **Counselling** - je obousměrná metoda, kdy pracovník a jeho školitel potažmo nadřizený konzultují určitý proces či problém. Oba tímto způsobem získávají nové zkušenosti a znalosti. (Koubek, 2011, s. 150)
- **Mentorování** - je proces, kdy speciálně vybraní a vyškolení odborníci, tzv. mentoři, pomáhají s rozvojem přiděleným pracovníkům. Poskytují jim odborné vedení, praktické rady a podporu. Mentoři své svěřence připravují na zvládnutí těžších úkolů a výzev. Mentorování je důležité především pro rozvoj lídrů a manažerů (Armstrong, 2015, s. 361). Mentorování by mělo být založeno na pozitivním vztahu dvou lidí, z nichž mentor je nejčastěji v pozici senior manažera a má tedy bohaté zkušenosti s danou prací a působením v organizaci. (Torrington et al., 2008, s. 425)

Mezi metody vzdělávání mimo pracoviště (off the job) patří:

- **Přednášky a semináře** - jsou metody, kdy se zaměstnanci učí prostřednictvím výkladu lektora, v případě semináře lektor účastníky zapojuje aktivně do diskuze, čímž je motivuje a podněcuje k aktivnímu osvojování znalostí. (Šikýř, 2014, s. 128)
- **Demonstrace** neboli názorné vyučování - zaměstnancům se předvádí způsob, jak mají práci vykonávat. (Morawitzová, 2015)

- **E-learning** - jedná se o kombinaci různých pedagogických metod, psaných textů a interaktivních prvků, kdy školení zaměstnanci absolvují bez nutnosti cestovat. Velkou výhodou je úspora nákladů na straně lektorů a cestovních nákladů, úspora času, snadná organizace, flexibilita a objektivní přístup k hodnocení. Využívá se na povinná školení (BOZP, školení řidičů apod.) dále i na produktová školení, školení vyhlášek, novel, zákonů a na rozvoj tvrdých i měkkých dovedností. (E-learning a jeho výhody, 2015)

Existují další metody vzdělávání mimo pracoviště, které však v souvislosti s jejich využitím v malých a středně velkých, mají značná omezení. Mezi tyto metody patří např. **workshop**, interaktivní seminář neboli tvořivá dílna, **brainstorming** tzv. burza nápadů či **kazuistika** a její varianta **hraní rolí**. (Morawitzová, 2015)

Koubek (2011, s. 152-154) se zamýšlí nad výhodami a nevýhodami výše uvedených metod vzdělávání. Výhody vzdělávání na pracovišti vidí v jeho finanční nenáročnosti, flexibilitě, individualitě a seznámením se s prostředím ve firmě. Nevýhodu spatřuje především v osobě školitele, který nemusí být vždy schopný, při plném vytížení se těžko hledá a sám nevykonává své povinnosti, jelikož se musí věnovat svěřenému pracovníkovi. Výhody vzdělávání mimo pracoviště Koubek spatřuje ve zkušených školitelích, možnosti sdílet znalosti s kolegy v oboru, seznámením se s nejnovějšími informacemi a přínosem nových myšlenek. Nevýhodami je cenová náročnost, zaměřenost na teoretické poznatky, někdy obtížně aplikovatelné ve firmě.

3.4 Systém odměňování

Odměňování pracovníků je jednou z nejdůležitějších, ale zároveň nejkomplicovanějších personálních činností. Odměňování je věnována značná pozornost, jak ze strany samotných zaměstnanců, tak ze strany zaměstnavatelů.

Podle Koubka (2011, s. 156) by ideálně měl v organizacích fungovat oboustranně přijatelný a efektivní systém odměňování, který podněcuje k žádoucí efektivitě práce, ale zároveň je k pracovníkům spravedlivý. Šikýř (2014, s. 117) s tímto tvrzením souhlasí a poukazuje na to, že spravedlivé odměňování pomáhá získat a stabilizovat motivované zaměstnance, nastavit zákonné a konkurenceschopné rozdíly v odměnách a zajistit efektivní řízení nákladů.

System odměňování by měl ideálně vycházet ze strategie organizace. Armstrong (2015, s. 421) mluví o tzv. strategickém odměňování, které vede k vytvoření optimálního systému odměňování, s cílem zajistit celkový prospěch organizace. Z tohoto důvodu mluvíme také o řízení odměňování, které má za úkol podle Armstronga (2009, s. 20):

- Odměňovat pracovníky podle hodnoty, kterou vytvářejí.
- Propojovat postupy v odměňování s cíli podniku a potřebami pracovníků.
- Odměňovat za správné postupy, chování a výsledky, aby bylo jasné, co je organizací považováno za důležité.
- Pomoci získat a udržet vysoce kvalifikované pracovníky.
- Získat oddanost a angažovanost pracovníků, umět motivovat.
- Zaměřovat se na vysoký výkon.

Za odměnu se tradičně považuje mzda nebo plat, popřípadě jiné peněžní odměny poskytované pracovníkovi za odvedenou práci. Armstrong (2015, s. 421) popisuje celkovou odměnu jako kombinaci peněžní a nepeněžní odměny. Naproti němu Koubek (2011, s. 156) či Šikýř (2014, s. 117) popisují tzv. moderní systémy odměňování, tento pojem zahrnuje peněžní (mzda, plat, prémie) a nepeněžní formy odměňování (odborný rozvoj, funkční postup, pochvala atd.). Bláha et al. (2005, s. 157) rozlišuje ještě hmotné a nehmotné odměňování a jeho formální či neformální povahu.

Navrátilová (citováno dle Mynářová 2018) uvádí, že spravedlnost v rámci odměňování je v současné době pro zaměstnance velmi důležitá, a to z několika důvodů. Zaměstnanci jsou si vědomi své ceny na trhu práce a také kvůli nedostatku některých pozicí apod. Navrátilová také upozorňuje, že spravedlivý systém odměňování by měl být tvořen od počátku podnikání, již od najmutí druhého pracovníka. Poukazuje také na skutečnost, že systém odměňování a jeho špatné a nespravedlivé nastavení, je bohužel velkým problémem v malých a rodinných firmách. Tyto firmy mohou zaznamenat rychlý rozvoj, kdy během pár let již mají stovky zaměstnanců, ovšem systém odměňování od založení organizace zůstává neměnný, potažmo téměř žádný.

Ideální systém odměňování by měl být zvolen tak, aby vyhovoval zájmům a potřebám firmy, byl akceptován všemi pracovníky a na jehož vytváření, implementaci a rozvoji se podílí všichni pracovníci a představitelé společnosti. Koubek (2011, s. 169) také poukazuje, že systém odměňování je personální činností, která potřebuje soustavnou pozornost, neustále se vyvíjí a zlepšuje podle potřeb organizace.

3.4.1 Mzdové formy

Systém odměňování tvoří zásady, postupy a formy odměňování mzdou (Šikýř, 2014, s. 117). Jednou z nejdůležitější věci, kterou musí organizace při tvorbě mzdového systému vyřešit je volba vhodné mzdové formy, popřípadě jejich kombinace. Zásady pro poskytování mzdových forem jsou plně v pravomoci podniku. Mohou být zakotveny ve vnitřním předpisu nebo mzdové části kolektivní smlouvy. (Dvořáková, 2012, s. 320)

Rozlišujeme celkem tři složky mzdy – základní nebo pevnou složku, která se určuje podle základní mzdové formy. Dále pohyblivou (doplňkovou) složku mzdy, která oceňuje nadstandardní pracovní výkon, a třetí složkou jsou příplatky (Šikýř, 2014, s. 122). Výzkum společnosti TREXIMA (Podíl variabilní složky mezd se v českých firmách snižuje, 2019) z roku 2019 ukazuje, že současným trendem je snižování variabilní složky mzdy ve prospěch složky základní, což napomáhá stabilizaci zaměstnanců. Nejvíce respondentů (21 %) uvádí podíl variabilní složky mezi 16-20 %. V roce 2013 uvádělo 42 % respondentů úroveň variabilní složky mezi 21-30 %.

Mezi běžně používané mzdové formy patří:

- **Časová mzda** - je nejrozšířenější mzdovou formou. Zaměstnanec je odměňovaný buď hodinovou mzdou, tzv. hodinový mzdový tarif, nebo měsíční mzdou tzv. měsíční mzdový tarif (Šikýř, 2014, s. 119). V praxi se měsíční mzda používá u zaměstnanců technickohospodářských, administrativních či pedagogických. Hodinová mzda je častá u dělnických či manuálních prací. (Kahle, 2017)
- **Úkolová mzda** - je nejčastěji používána u dělnických profesí. Zaměstnanec je placen podle množství jednotek práce, které odvede. (Bláha et al., 2005, s. 170)
- **Podílová (provizní) mzda** - se uplatňuje v obchodních činnostech a službách. Rozlišujeme přímou podílovou mzdu, kdy je garantovaný základní plat a k němu se dostává provize za prodané zboží. Dále pak zálohovou podílovou mzdu, kdy je zaměstnanci měsíčně poukazována záloha, která se následně odečte od finální provize. (Koubek, 2011, s. 176)
- **Prémie** - doplňují časovou nebo úkolovou mzdu. Rozlišujeme prémie pravidelné (za produktivitu, kvalitu) a jednorázové (za věrnost). (Šikýř, 2014, s. 120)
- **Osobní ohodnocení** - má za úkol motivovat zaměstnance k vyššímu výkonu. Osobní ohodnocení stanovuje přímý nadřazený na základě minulých individuálních zásluh. (Dvořáková, 2012, s. 322)

- **Podíl na výsledcích hospodaření** - formou prémie závislých např. na zisku vytvořeném organizací, podílu na výnosu nebo na výkonu. (Bláha et al., 2005, s. 172)

Součástí celkové odměny zaměstnanec jsou tzv. zaměstnanecké výhody (benefity). Zaměstnanecké výhody jsou dodatečná peněžitá nebo nepeněžitá plnění, která zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům s cílem stabilizovat kvalifikované pracovníky. Dobře zvolený systém zaměstnaneckých výhod zvyšuje konkurenceschopnost společnosti, její atraktivitu a pověst (Macháček, 2017, s. 1). Významným způsobem pozitivně ovlivňuje blahobyt a pohodlí zaměstnance. (Armstrong, 2015, s. 442)

Existuje velké spektrum zaměstnaneckých výhod a jejich členění. Koubek (2007, s. 320) rozlišuje zaměstnanecké výhody do tří skupin následovně:

- **sociální povahy** (např. pojištění, půjčky, dovolená, sport, kultura, rekreace),
- **související s prací** (např. stravování, nápoje, doprava, ubytování, vzdělávání),
- **spojené s postavením v organizaci** (např. služební automobil, podnikový byt, mobilní telefon, notebook, příspěvek na reprezentaci).

Poskytování zaměstnaneckých výhod by mělo být zakotveno v kolektivní smlouvě, pracovní smlouvě, případně jiným vnitřním předpisem. Systém poskytování může být buď to plošný, kdy výhody využívají všichni zaměstnanci, nebo volitelný (cafeteria systém), v rámci kterého si zaměstnanci mohou vybrat výhody podle svých preferencí a potřeb. Časté je také zavedení částečně volitelného systému, kdy je část výhod poskytována plošně, např. příspěvek na stravování, penzijní připojištění, dovolená navíc, sick days, a část výhod je volitelných, např. příspěvek na sport, kulturu, rekreaci, zdravotní péči apod. (Šikýř, 2014, s. 123-124)

V současné době oblast zaměstnaneckých benefitů ovlivňuje několik trendů. Kubíčková a Patáková (Nové trendy v oblasti zaměstnaneckých benefitů, 2018) zmiňují ve svém článku ty hlavní. Nejzřetelnějším trendem je neustálé sladění profesního a osobního života, což souvisí s benefity jako je home office, kratší nebo flexibilní pracovní doba, sick days, zřizování firemních školek apod. Dále se často objevují benefity spojené s péčí o zaměstnance a jejich komfortem na pracovišti. Vytváří se relaxační zóny, na pracovišti je dostupné občerstvení zdarma nebo se zde konají lekce cvičení či jsou poskytovány masáže a rehabilitace.

Malé a středně velké firmy nemají takové možnosti v oblasti zaměstnaneckých benefitů jako velké firmy. Pro malé a středně velké firmy jsou typickými benefity stravenky, příspěvek na penzijní připojištění a doplňkové penzijní spoření nebo týden dovolené navíc. Nejvíce oceňovaným benefitem je v současné době flexibilní pracovní doma a práce na home office. V rámci tohoto trendu mají malé a středně velké společnosti velkou výhodou, jelikož ze své povahy nemají tolik byrokracie jako velké firmy a jsou schopny tím pádem poskytovat svým zaměstnancům větší volnost. (Dostál, 2015) Jemelka (Lidskost jako benefit malých a středních podniků, 2015) dodává, že právě volnost, přátelský téměř až rodinný přístup jsou jedny z vlastností, kterých si zaměstnanci malých a středních nejvíce váží a oceňují je.

3.5 Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu představuje řadu manažerských postupů, které souvisejí se stanovováním cílů, vedením a motivováním zaměstnancům, vytvářením příznivých podmínek pro požadovaný výkon zaměstnanců a hodnocením výkonu. Hodnocení pracovního výkonu je tedy jedním z nástrojů řízení pracovního výkonu. (Bláha et al., 2005, s. 132)

Cílem řízení výkonu zaměstnance je dosažení požadované výkonnosti celé organizace na předem stanovenou úroveň, tak aby byla organizace schopna obstát ve dnešní době vysoce rozvinutém konkurenčním prostředí. (Dvořáková, 2012, s. 251)

Hodnocení pracovníků podle Koubka (2011, s. 124) spočívá ve:

- zjištění, jakým způsobem vykonává zaměstnanec svou práci, plní zadané úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům a dalším osobám.
- sledování výsledků jednotlivých pracovníků, jejich vyhodnocování a projednávání se zainteresovanými zaměstnanci.
- zvyšování pracovního výkonu a realizaci příslušných opatření.

Pro manažery je pracovní hodnocení důležitá personální činnost, neboť souvisí s motivací zaměstnanců, plánováním personálních kapacit s ohledem do budoucna, jelikož nám pomáhá odhalovat potenciál zaměstnanců a talenty. Dále pomáhá identifikovat potřeby vzdělávání zaměstnanců a jejich dalšího rozvoje. Na základě pracovního hodnocení jsme schopni zjistit, jakým způsobem jsou pracovní cíle shodné s cíli organizace (Bláha et al., 2005, s. 133). Armstrong (2014, s. 336) v souvislosti s řízením pracovního výkonu a činností manažerů

klade důraz na rozvíjení pracovního výkonu jedinců a týmů tak, aby společnost dosahovala plnění nejenom individuálních, ale i skupinových cílů. Všichni zaměstnanci společnosti by tímto způsobem přispívali k naplnění podnikové strategie jednotně.

3.5.1 Metody hodnocení zaměstnanců

Pro malé a středně velké společnosti jsou podle Koubka (2011, s. 131-132) a Bláhy et al. (2005, s. 146-151) vhodné následující metody hodnocení zaměstnanců:

- a) **Hodnocení podle stanovených cílů (*management by objectives*)** - založeno na stanovování a sledování plnění předem vytyčených cílů, které musejí být stanoveny dle techniky SMART (specifické, měřitelné, dosažitelné, realistický a časově ohraničené). Je stanoven plán postupu, který udává, kdy a jaké cíle mají být dosaženy a jakým způsobem jsou definována hodnotící kritéria. Využívá se především u nedělnických kategorií pracovníků. Dvořáková (2012, s. 266) poukazuje na důležitost kaskádového uspořádání cílů organizace přes její organizační jednotky až na nejnižší úroveň – zaměstnance.
- b) **Hodnocení na základě plnění norem** - založené na porovnávání výkonu s předem stanovenými normami nebo očekávanou úrovní výkonu. Normy musejí být zaměstnancům předem dostatečně vysvětleny, stanoveny objektivně a splnitelné.
- c) **Hodnocení pomocí stupnice** - jedná se o nejčastěji používanou, univerzální hodnotící metodu, kdy je stanovena slovní nebo číselná stupnice. Stupnice umožňuje rozpoznat silné a slabé stránky zaměstnance a usnadňuje vyhodnocování pracovní výkonnosti jako celku.
- d) **Testování a pozorování pracovního výkonu** - při tomto typu hodnocení výkonu se provádí testování znalostí, dovedností i psychické odolnosti. Je však vhodné pouze u některých pozic.

Bláha et al. (2005, s. 149-151) rozděluje metody vhodné pro malé a středně velké společnosti na srovnávací a nesrovnávací. Nesrovnávací metody korespondují s výše zmíněnými metodami definovanými Koubkem (2011, s. 1311-132). Jako srovnávací metody poté uvádí:

- a) **Metodu stanovení pořadí**, kdy se zaměstnanci na stejné úrovni seřadí od nejhoršího po nejlepšího. Nevýhodou je, že rozdíly mezi zaměstnanci nemusejí být konzistentní.

- b) **Metodu bodovací**, kdy má vedoucí k dispozici určitý počet bodů, který musí rozdělit mezi svěřené zaměstnance. Tato metoda je již objektivnější z pohledu viditelného rozdílu mezi jednotlivými zaměstnanci.
- c) **Metoda párového srovnání** spočívá ve srovnání zaměstnanců v matici a jejich vzájemným porovnáním. Tato metoda je vhodná pro menší pracovní týmy.

Nejčastěji se pro vyhodnocení pracovního výkonu používá hodnotící dotazník, kdy vedoucí pracovník či jiná osoba, která má hodnocení na starost zaškrťává pole u konkrétního zaměstnance, které jej nejvíce vystihuje. Vždy je vhodné využívat standardizovaný firemní formulář. (Bláha et al., 2005, s. 132)

Jako nejdůležitější část hodnocení pracovního výkonu označuje Dvořáková (2012, s. 274) hodnotící rozhovor. Bělohávek (2017, s. 78) popisuje proces hodnotícího pohovoru ve čtyřech krocích, které vytvářejí následující uzavřený cyklus:

1. **Výzva k provedení hodnotícího pohovoru** – měla by přijít s dostatečným předstihem, aby měli zaměstnanci možnost se seznámit s hodnotícím dotazníkem a připravit si sebehodnocení.
2. **Příprava na pohovor** - ze strany hodnotícího a hodnoceného pracovníka. Oba rekapituluji uplynulé období, co se podařilo, co nikoli a snaží se objektivně zhodnotit osobní kvality zaměstnance.
3. **Vlastní hodnotící pohovor** - probíhá v předem dohodnutou dobu, na stanoveném místě. Nadřízený a hodnocený zaměstnanec si sdělují své názory na výkon zaměstnance za uplynulé období. Z hodnotícího pohovoru vyplývají úkoly, které by měl pracovník v následujícím období splnit.
4. **Plnění úkolů** – pracovník plní zadané úkoly a vedoucí pracovník monitoruje jeho činnost v průběhu celého roku a připravuje si podklady pro následující hodnotící pohovor.

V samotném hodnotícím pohovoru se hodnotící snaží vždy objektivně přistupovat k hodnocenému zaměstnanci. Hodnotící sleduje výkon zaměstnance v průběhu celého roku konzistentně, snaží se zjišťovat příčiny nedostatků a specifikuje je společně se zaměstnancem, který provede během rozhovoru sebehodnocení. Hodnotitel se snaží zaměstnanci poskytnout konstruktivní zpětnou vazbu, neuvádí pouze kritiku, aktivně zapojuje zaměstnance do dialogu a snaží se zjištěné problémy společně řešit. Společně si

zaměstnanec a hodnotitel domluví cíle pro následující období a formulují cíle osobního rozvoje zaměstnance. (Dvořáková, 2012, s. 274-275)

3.6 Odchod zaměstnanců

Podle Armstronga (2015, s. 311) jednou z nejnáročnějších oblastí řízení lidských zdrojů je uvolňování lidí z organizace. Odchod zaměstnance je totiž většinou spojen s negativními emocemi. Oba účastníci se dostávají do nekomfortní situace, jelikož se obávají reakce, která bývá především ze strany zaměstnance nezřídka bouřlivá či se slzami v očích (Jak zajistit, aby zaměstnanec odešel z firmy v dobrém? Odpovídají lidé z praxe, 2019).

Zaměstnanecký vztah ukončuje zaměstnanec buďto dobrovolně, když se rozhodne změnit zaměstnání, nebo kvůli odchodu do důchodu, či nedobrovolně kvůli svému zdraví, častým chybám či nadbytku zaměstnanců (Henderson, 2017, s. 38). Ze strany zaměstnavatele může docházet k propuštění z důvodu nadbytečnosti nebo z důvodu na straně pracovníka, např. nedostatečný výkon, porušování disciplíny apod. Zvláštními případy jsou propuštění zaměstnance ve zkušební době a po uplynutí doby určité. (Kociánová, 2010, s. 192)

Propouštění zaměstnanců z důvodu nadbytečnosti nastává, když organizace jako celek snižuje počet zaměstnanců. Probíhají strukturální změny spojené s fúzemi a akvizicemi, kdy organizace již nepotřebuje některá pracovní místa. Podle Armstronga (2015, s. 311) je třeba vytvářet podmínky pro dobrovolné odchody, například zavedení odstupného a nabízet pracovníkům pomoc při hledání nového pracovního místa (outplacement). Tato pomoc může spočívat v rámci sestavení a rozesílání životopisů, podpoře při vyhledávání nového působiště, trénování rozhovorů na výběrových pohovorech, poradenství ohledně směřování kariéry apod. (Pande a Basak, 2015, s. 487). Rozhodnutí o tom, kteří zaměstnanci budou propuštěni, vychází z několika kritérií. Tato kritéria mohou být zaměřena na pracovní kázeň, zdravotní stav, kvalifikaci, pracovní výsledky, vztah konkrétního zaměstnance k organizaci.

Bělohlávek (2017, s. 111) se na rozdíl od Armstronga (2015, s. 311) zamýšlí nad samotným průběhem propouštění v nadbytečnosti. Většinou platí, že v první vlně jsou propuštěni pracovníci, kteří mají problém s kázní. V další fázi rozhodování dají manažeři přednost buďto výkonosti nebo lidské stránce. V každém případě uvolňování pracovníků z důvodu nadbytečnosti má nejen negativní, ale i pozitivní, dopad na jednání ostatních zaměstnanců. Zvýší se obavy pracovníků, že se snižování stavu dotkne i jich, dochází k šíření fám,

zhoršení mezilidských vztahů apod. Naopak dochází i ke zvýšení výkonnosti a zlepšení pracovní kázně.

Malé a středně velké firmy mají v tomto ohledu několik možností. Firmy by neměly v době nadbytečnosti obsazovat pracovní místa, která se uvolnila odchodem pracovníka. V dalších případech mohou stimulovat odchody pracovníků do starobního či předčasného důchodu nebo pomoci najít pro zaměstnance novou pracovní příležitost. (Koubek, 2011, s. 59)

Pokud je nutnost propustit zaměstnance, je důležitá komunikace. Bělohlávek (2017, s. 112) popisuje podrobněji strukturu rozhovoru v rámci uvolňování zaměstnance pro nadbytečnost. Tento typ rozhovoru vždy vedeme mezi čtyřma očima. Personalista si připraví odůvodnění, později ocení práci zaměstnance pro firmu, probere jeho situaci a nabídne pomocnou ruku.

Heathfield (2019) popisuje kroky nebo situace, kterým bychom se měla organizace vyhnout a zabránit jim. Rozhovor by měl vést nadřízený pracovník ideálně s účastí personalisty, měl by být jasný a poměrně stručný. Společnost by měla ihned zrušit zaměstnanci veškerá přístupová oprávnění apod., aby nedošlo k úniku citlivých a kompromitujících informací. Rozbrojová (2019) na rozdíl od Bělohlávka (2017, s. 112) upozorňuje na nevhodné, bohužel ale stále časté chování zaměstnavatele, kdy zaměstnavatel bez jakéhokoliv vysvětlení předá zaměstnanci výpověď. Za každé okolnosti by firma měla dbát na své dobré jméno. Vždy platí, že je potřeba i veřejně pracovat se skutečnými důvody odchodu a se zaměstnancem je vhodné si důvod odchodu jednoznačně vyjasnit. (Bělohlávek 2017, s. 112)

Počet lidí, kteří mění zaměstnání, neustále roste. Podle výzkumu společnosti LMC změní za rok své působiště zhruba 20 % zaměstnanců. Z vlastní vůle podá výpověď přes 60 % zaměstnanců. Mezi nejčastější důvody, proč se zaměstnanci rozhodnout změnit zaměstnání, patří lepší dostupnost a dojíždění do zaměstnání, zajímavější náplň práce a nově flexibilita, např. s možností práce na home office. Dále mění až 38 % zaměstnanců působiště kvůli pocíťovanému špatnému přístupu nadřízeného a vedení či atmosféře ve firmě. (Vypočítáno: nejdůležitější důvody, proč lidé mění práci, 2019)

3.7 Kultivace firemní kultury

Jak společnost a její zaměstnanci vystupují navenek, jakým způsobem se k sobě zaměstnanci vzájemně chovají, jaká je v práci atmosféra či jak se ve firmě nahlíží na to, co je správné a co špatné, to vše vypovídá o tom, jakým způsobem je nastavena firemní kultura ve společnosti. (Firemní kultura: Lákadlo nebo past na zaměstnance, 2017)

Bláha et al. (2005, s. 234) definuje firemní kulturu jako nestejnorodý, vnitřně propojený komplex vnitrofiremních faktorů a podmínek, které podstatným způsobem ovlivňují provoz, výkonnost a úspěšnost firmy. Halík (2008, s. 115) na rozdíl o Bláhy et al. (2005, s. 234) definuje firemní kulturu ze širšího úhlu pohledu. Podle něj se jedná o souhrn psaných a nepsaných pravidel, která vypovídají o tom, jak bude společnost v určitých situacích postupovat. Oba autoři se ale shodují na tom, že je pro její fungování nesmírně důležitá sounáležitost mezi managementem společnosti a jejími zaměstnanci.

Vysekalová (2009, s. 68) uvádí čtyři základní prvky firemní kultury. Prvním z nich jsou symboly, které zahrnují zkratky, slang, způsob oblékání či symboly postavení. Jako druhý faktor popisuje Vysekalová hrdiny, kteří reprezentují nejčastěji zakladatele společnosti, manažera nebo typického zákazníka. Třetí část tvoří rituály, které jsou tvořeny pravidelnými činnostmi a postupy. Jedná se tedy o zaužívané jednání ve společnosti související například s poradami, písemným projevem, plánováním a koordinováním činností apod. Poslední úroveň je tvořena hodnotami, které udávají to co je dobré či špatné, žádoucí či nežádoucí. Hodnoty se promítají do každodenního chování zaměstnanců, pracovní morálky, sounáležitosti se společností a celkového směřování společnosti. Bláha et al. (2005, s. 234) uvádí mezi nejčastěji prohlašovanými hodnotami společností například vstřícnost vůči zákazníkům, vysoká výkonnost, jedinečnost, výjimečnost, ohleduplnost vůči životnímu prostředí, vysoká kvalita a jedinečnosti výrobků apod.

Z pohledu malých a středně velkých společností v současné době roste význam firemní kultury. Halík (2008, s. 115) uvádí, že role firemní kultury roste s velikostí společnosti. Naproti tomu Jírů (citováno dle Kudrnová 2015) se dívá na důležitost firemní kultury z pohledu zaměstnanců malých firem, kdy i jeden zaměstnanec může svým chováním ovlivnit směřování a budoucnost společnosti. Pro správné nastavení firemní kultury ve společnosti je potřeba začít u majitelů a vedení, kteří sestaví skupinu vedoucích zaměstnanců, kteří budou spolupracovat na vytvoření komplexního souboru norem, pravidel a postupů. U malých společností důležité začít u vedení a jít zaměstnancům příkladem.

4 PERSONÁLNÍ AUDIT

Jedním ze způsobů, jak ověřit funkčnost řízení lidských zdrojů v organizaci, je provést personální audit. Podle Wágnerové et al. (2011, s. 117) se klasický personální audit zaměřuje na zmapování kvality hlavních personální činností. Naproti tomu se Šmída (2007, s. 212) na personální audit dívá jako na předstupeň procesního řízení, kdy si společnost osvojí základy procesního myšlení a logiky procesů.

Urban (2019) rozvádí potencionální cíle personálního auditu a jeho dopady pro společnost. Podle Urbana (2019) je základní cíl auditu posouzení, jakým způsobem napomáhají schopnosti a předpoklady společnosti k plnění cílů firmy, a tím pádem i plnění podnikové strategie. Z auditu vyplývají doporučení týkající se zdokonalení řídicích a dalších schopností vedoucích pracovníků, lepšího využití potenciálu a schopností zaměstnanců, odstraňování bariér bránících rozvoji schopností lidí ve firmě a odhalení případných personálních rizik v organizaci.

Proces auditu dovoluje formulovat jednoznačné závěry, pojmenovat zjištěný stav a ukázat jakým směrem by se firma měla ubírat. Výsledky auditu vypovídají o tom, v jaké situaci se firma nachází, jaké jsou její slabé stránky, přednosti, jak by mohla rozvinout svůj nejcennější zdroj – své zaměstnance (Bláha et al., 2005, s. 248). Na základě výsledků z personálního auditu zjistíme celkovou úroveň systému řízení lidských zdrojů. Díky zjištěným výsledkům jsme schopni navrhnout opatření ke zlepšení v oblastech, jež nejsou tak dobře provázány s podnikovými cíli a strategií (Bláha et al., 2005, s. 260).

4.1 Postup při personálním auditu v malých a středně velkých organizacích

Personální audit rozhodně není výsadou pouze velkých společností. Každá společnost má jistě co zlepšovat a správně nastavené procesy díky provedenému personálnímu auditu ji mohou zajistit i výraznou konkurenční výhodu. (Personální audit není jen pro velké firmy, 2019). Bláha et al. (2005, s. 248) rozdělují postup auditu v malých a středně velkých společnostech do čtyř kroků:

- I. Shromáždění informací** – podle předem definovaného dotazníků zaměřeného na fungování jednotlivých personálních činností a procesů.
- II. Hodnocení** – dotazník je formulován formou checklistu, kdy většina otázek je dichotomických. Na konci každé oblasti se hodnotí její celková úroveň.

- III. **Analýza** – definování silných a slabých stránek.
- IV. **Plán** – na základě zjištěných výsledků sestavíme akční plány a programy na zlepšení úrovně lidských zdrojů.

Postup auditu v malých a středních firmách Bláha et al. (2005, s. 249-256) shrnují do tzv. checklistu. Formou checklistu organizace zkoumá, zda dochází k realizaci požadovaných činností v konkrétních oblastech řízení lidských zdrojů. Každá oblast zahrnuje několik otázek pomocí kterých je organizace schopna kvantifikovat, jaká je úroveň dané oblasti a zároveň velmi snadno vidí, co je potřeba v konkrétní oblasti zlepšit.

Oblastí řízení lidských zdrojů, na které se personální audit může zaměřovat, je několik. Vzhledem k velikosti organizací v návaznosti na složitost jejich procesů, se tyto oblasti budou lišit složitostí a sledem jednotlivých činností. V malé a střední firmě se personální audit může zaměřovat na činnosti blíže popsané v kapitole 3.

Šmída (2007, s. 212) dodává, že ty nejlepší výsledky poskytne audit, který se zaměří na pozorování chování zaměstnanců v modelových situacích založených na reálném fungování v organizaci. Tuto formu auditu mohou společnosti realizovat pomocí her a modelových situací.

5 SHRUTÍ POZNATKŮ TEORETICKÉ ČÁSTI

Malé a středně velké společnosti jsou z hlediska chodu ekonomiky každého státu velmi důležité. Nermalou měrou se tyto organizace v České republice podílejí na ekonomickém výkonu celé společnosti, jelikož jsou velmi významnými zaměstnavateli. Již od zaměstnání prvního pracovníka vzniká pro organizace potřeba zabývat se personální prací a využívat poznatků řízení lidských zdrojů.

Personální práce je ve firmách vykonávána prostřednictvím manažerů a personalistů. Potřeba vytvořit specializované místo pracovníka, který by zastřešoval provádění personálních činností, tedy personalisty, je závislá na celkovém počtu zaměstnanců. Zhruba od stého zaměstnance je vhodné tuto specializovanou pozici vytvořit. Základními personálními činnostmi, kterými se musejí zabývat manažeři a personalisté i malých a středních firem jsou získávání a výběr zaměstnanců, péče o zaměstnance, vzdělávání, odměňování a případně odchod zaměstnanců.

Jedním z cílů řízení lidských zdrojů je vybrat správného zaměstnance na správné místo. Získávání a výběr zaměstnanců je prvotní personální činnost, která organizaci zabezpečuje dostatek kvalifikovaných zaměstnanců vhodnými metodami zvolenými dle možností konkrétní organizace. Ideálně by ihned po fázi výběru mělo přijít na řadu vzdělávání, ať již ve formě adaptace, nebo v rámci kontinuálního procesu rozvoje, díky kterému si organizace mohou zabezpečit kvalifikované odborníky na danou problematiku. Na druhou stranu v dnešní době rekordně nízké nezaměstnanosti a rostoucích nároků je pro organizace stále těžší a těžší si své zaměstnance udržet. Musejí se čím dál více zaměřovat na správně nastavenou péči o zaměstnance, aktualizovat systém odměňování a poskytovat atraktivní zaměstnanecké výhody.

Tím, zda jsou všechny personální činnosti v organizaci nastaveny správným způsobem a jestli přispívají k plnění celkové strategie, se zabývá tzv. personální audit. V rámci auditu personálních činností se v malých a středních zkoumají výše zmíněné základní personální činnosti podrobně a pomocí jejich ohodnocení se zkoumá úroveň řízení lidských zdrojů v organizaci.

Poznatky teoretické části diplomové práce jsou využity v navazující praktické části zaměřené na analýzu současného stavu úrovně řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci. Následně je navržen projekt zaměřený na zlepšení systému řízení lidských zdrojů ve společnosti PTV, s.r.o.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

PTV je společnost s ručením omezeným sídlící ve středočeských Hostivicích v okrese Praha západ, zapsaná 26. února 1991 u Městského soudu v Praze pod spisovou značkou C 1258. Od září roku 2019 zastupuje společnost jediný jednatel. Základní kapitál společnosti je 1 950 000 Kč. (výpis z obchodního rejstříku, 2020)

Společnost se zaměřuje na výrobu kompletních systémů pro řezání vysokotlakým vodním paprskem, CNC strojů pro řezání vysokotlakým vodním paprskem, vysokotlakých čerpadel, odkalovacích systémů a v neposlední řadě také vývojem vlastních řídicích softwarů. Dodává kompletní technologické celky, příslušenství, náhradní díly a abraziva. Poskytuje také odborný servis a poradenství. (© PTV, 2014 - 2020)

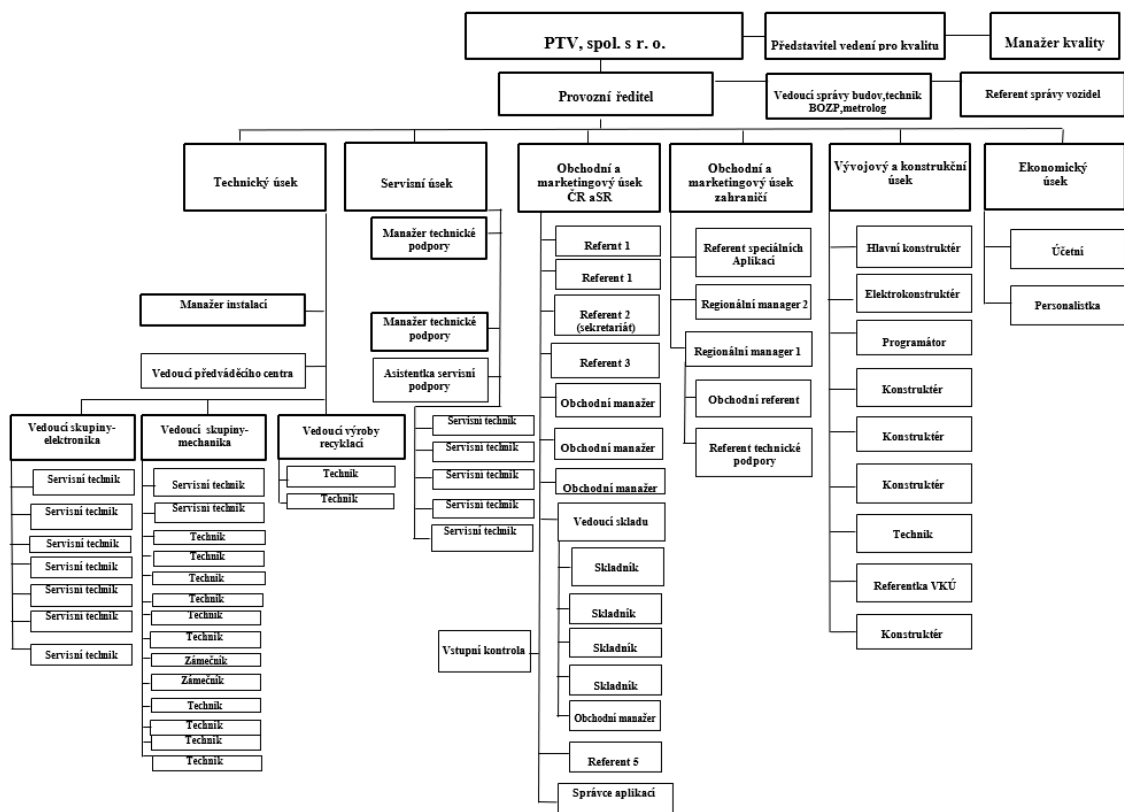
Ve společnosti PTV, s.r.o. je kladen vysoký důraz na kvalitu, vývoj technologií a inovace. Produkce společnosti je významným způsobem ovlivněna nejnovějšími světovými trendy, které společnost mimo jiné sama aktivně uvádí na trh. Společnost se každoročně účastní několika strojírenských veletrhů po celém světě. V roce 2020 je naplánována účast na veletrzích v Polsku, Srbsku, Německu, Rusku a České republice. V souvislosti s vývojem a inovacemi je společnost držitelem několika certifikátů, například ISO 9001, X-Y související s výrobou CNC strojů a mnoha dalších. Certifikát ISO 9001 dle Systému managementu kvality pro předmět činnosti výzkum, vývoj a výroba strojů a zařízení k dělení materiálu a jeho manipulaci společnost úspěšně obhájila pro rok 2019-2022 a získala díky tomuto kroku zajímavé zakázky v oblasti automobilového či leteckého průmyslu. (© PTV, 2014-2020)

V současné době si společnost klade za cíl nadále udržovat své postavení mezi inovátory v oblasti systémů pro řezání vodním paprskem a dále rozšiřovat zákaznickou síť, která je v současné době tvořena především zákazníky z Evropy, ale i Brazílie, Mexika, USA a Vietnamu. Chce také pečovat o své zaměstnance a vytvářet svou pověst jako atraktivního a sociálně odpovědného zaměstnavatele v Praze a jejím okolí, čemuž napomáhá velkou řadou svých sponzorských aktivit. Společnost PTV, s.r.o. pravidelně sponzoruje například Sportovní klub vozíčkářů, Fond ohrožených dětí Klokánek v Hostivicích, Ústav sociální péče v Křižanově nebo fotbalové mužstvo strašických žáků v Hostivicích. (rozhovor se zástupcem společnosti)

6.1 Organizační struktura společnosti

Organizační struktura společnosti je poměrně složitá. Vedení společnosti přímo podléhá představitel vedení pro kvalitu a provozní ředitel. V další úrovni jsou úseky společnosti, které podléhají provoznímu řediteli. Technický úsek je tvořen třemi skupinami – elektronika, mechanika, recyklace. Servisní úsek je tvořen technickou podporou, jejími manažery a asistentkou a poté převážně servisními technikými. Obchodní a marketingový úsek je členěn na Českou republiku a Slovensko a na zahraničí. V rámci Česka a Slovenska je tento úsek složen z obchodních manažerů, referentů, vedoucího skladu a podřízených skladníků. Zahraniční úsek je členěn na regionální manažery, referenty a specialisty různého zaměření (speciální aplikace a technická podpora). Dalším velmi důležitým úsekem společnosti je vývojový a konstrukční úsek, který je tvořen specialisty konstrukčního, programátorského a technického zaměření. Posledním vyobrazenou částí je ekonomický úsek s pozicemi účetní a personalisty.

Níže vyobrazenou organizační strukturu společnosti PTV, s.r.o. na obrázku 1 schválil ředitel společnosti 15. 10. 2019. (dle interních materiálů společnosti)



Obrázek 1 Organizační struktura společnosti PTV, s.r.o.
(interní materiály společnosti)

6.1.1 Popis personálních činností ve vybrané organizaci

Strategické otázky v oblasti řízení lidských zdrojů má na starosti provozní ředitel a každodenní personální práci vykonává mzdová účetní. Na základě poznatků z teoretické části tento model odpovídá popsané teorii, kdy se většina autorů shoduje, že potřeba personalisty na plný úvazek je zhruba od sta zaměstnanců, což odpovídá i realitě ve společnosti, která momentálně zaměstnává 70 zaměstnanců.

Každodenní personální činnosti zajišťuje mzdová účetní, která spadá pod ekonomický úsek. Mzdová účetní ve společnosti PTV, s.r.o. má na starosti především zpracovávání mzdové a personální agendy, včetně administrativních záležitostí při přijímání a odchodu zaměstnanců, dále vede osobní složky zaměstnanců a připravuje podklady pro potřeby České správy sociální zabezpečení, zdravotních pojišťoven a veškeré potřebné personální výkazy.

Tím, že je agenda personalisty spojena s funkcí účetní, jsou její kompetence poměrně omezené. Společnost nesleduje mnoho personálních ukazatelů, omezuje se pouze na nezbytně nutné ukazatele. Mzdová účetní vyhodnocuje personální ukazatele, mezi které patří fluktuace zaměstnanců, délka trvání pracovního poměru a výše mzdových nákladů. Dále pak i některé další činnosti jsou vykonávány pouze podle potřeby a jejich periodicita je výrazně nižší. Pravidelně se pracuje se strukturou zaměstnanců, kdy mzdová účetní sleduje typ pracovního poměru, zařazení do nákladového střediska a následně nákladovou náročnost tohoto střediska, úroveň dosaženého vzdělání a pracovní zařazení v jednotlivých úsecích společnosti.

6.1.2 Vybrané personální ukazatele a jejich vývoj

V rámci této podkapitoly jsou blíže popsány ukazatele, které společnost sleduje, a sice délka pracovního poměru zaměstnanců, fluktuace a vývoj mzdových nákladů a zisk na pracovníka.

V tabulce 1 je popsána struktura zaměstnanců podle délky pracovního poměru. Společnost má velmi výraznou základnu stabilních zaměstnanců, kdy téměř polovina zaměstnanců je ve společnosti zaměstnána déle než 10 let. Naopak velmi nízký podíl je nově příchozích zaměstnanců, což souvisí s propouštěním, které proběhlo v průběhu roku 2019 v důsledku snížení odbytu. Velkou výhodou společnosti tedy je, že má vysoký podíl zkušených pracovníků, kteří mají znalosti na vysoké úrovni. Je zde však riziko tzv. provozní slepoty, neboť s příchodem nového zaměstnance často přicházejí nové nápady a myšlenky.

Tabulka 1 Struktura zaměstnanců společnosti podle délky pracovního poměru
k 31. 12. 2019 (interní materiály společnosti)

Ukazatel	Délka pracovního poměru					
	méně než 6 měsíců	od 7 měsíce do 1 roku	Nad 1 rok do 2 let	od 3 do 5 let	od 6 do 10 let	11 a více let
Počet zaměstnanců	0	2	7	16	11	34
Relativní četnost	0,0 %	2,9 %	10,0 %	22,9 %	15,7 %	48,6 %

Dalším sledovaným ukazatelem ve společnosti je míra fluktuace (viz Tabulka 2). Společnost v roce 2019 iniciovala propouštění 19 zaměstnanců, což je v souvislosti s velikostí podniku poměrně vysoké číslo. Tento krok společnost učinila po pečlivém zvážení situace, kdy na jedné straně je vyvíjen velký tlak na růst mezd, který souvisí i s geografickou polohou společnosti, a na druhé straně společnost zaznamenala pokles odbytu o zhruba 10 %. Společnost začala ukazatel fluktuace sledovat v roce 2018 z důvodu výše popsaného. V předchozích letech se hodnota fluktuace pohybuje v doporučených hodnotách. Zaměstnanci byli stabilní, nedocházelo k velkým obměnám (viz Tabulka 1).

Tabulka 2 Míra fluktuace v jednotlivých letech
(vlastní zpracování)

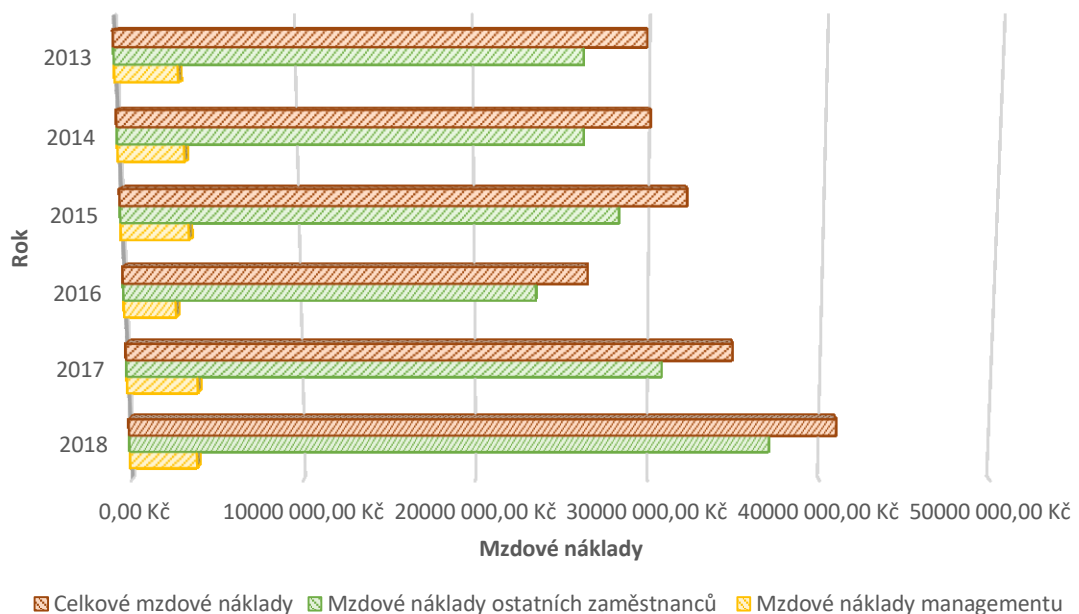
Ukazatel	Rok						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Míra fluktuace	2,99 %	4,17 %	7,14 %	5,80 %	6,67 %	4,71 %	27,14 %

Díky velmi dobré dostupnosti do hlavního města musí společnost přizpůsobovat mzdový systém rozvinuté konkurenci a jsou na ni v tomto ohledu kladeny velmi vysoké nároky. Podle údajů ČSÚ byla průměrná mzda ve 3. čtvrtletí roku 2019 v Praze na úrovni 41 720 Kč (ČSÚ, 2019), což odpovídá mzdovým požadavkům zaměstnanců společnosti. Úroveň mezd ve společnosti blíže popisuje Tabulka 3. Tendence růstu mezd odráží realitu trhu práce v České republice, zároveň však zohledňuje vývoj zisku a odbytu společnosti. Pokles průměrné mzdy zaměstnanců jde tedy ruku v ruce s poklesem zisku.

Tabulka 3 Výše průměrné mzdy zaokrouhlena na celé koruny ve společnosti PTV, s.r.o. (vlastní zpracování)

Rok	Průměrná mzda ve společnosti PTV, s.r.o. [v Kč]
2013	37 046
2014	34 716
2015	38 215
2016	31 995
2017	38 684
2018	40 074

Při porovnání celkových nákladů na mzdy managementu společnosti a ostatních zaměstnanců zjistíme, že mzdové náklady managementu jsou téměř konstantní a trvale se pohybují kolem úrovně 3 milionů korun. Za to mzdové náklady ostatních zaměstnanců vykazují významně rostoucí charakter. V průběhu 5 let vzrostly téměř o 10 milionů korun na více než 40 mil. Kč za rok. Tento nárůst je vysvětlen již zmíněným očekáváním zaměstnanců a v prvních letech také částečně mírným nárůstem evidenčního počtu zaměstnanců.



Obrázek 2 Porovnání mzdových nákladů ve společnosti PTV, s.r.o. (vlastní zpracování)

Tabulka 4 znázorňuje úroveň zisku, kterou svou činností vyprodukoval jeden zaměstnanec společnosti v daném roce. Produktivita práce vykazuje postupný a výrazný negativní vývoj. Za 5 let poklesla produktivita práce o dvě třetiny. Pokles tohoto ukazatele mimo jiné také společnost ovlivnil v jejím rozhodnutí o propuštění více než 20 % zaměstnanců v roce 2019. Nejvýraznější pokles je pozorován v roce 2015 a v roce 2018, kdy byl pokles o to více nečekaný ve srovnání s vývojem v předchozím roce. Tento vývoj měl za následek řadu personálních změn a i změnu přístupu v rámci procesního řízení a sledování produktivity jednotlivých oddělení.

Tabulka 4 Produktivita práce a evidenční počet zaměstnanců v jednotlivých letech
(vlastní zpracování)

Rok	Zisk po zdanění na pracovníka [v Kč]	Evidenční počet zaměstnanců vždy k 31. 12. daného roku
2018	27 365	85
2017	47 973	75
2016	31 493	69
2015	39 771	70
2014	99 430	72
2013	90 612	67

6.2 Analýza počtu a struktury zaměstnanců

V této části diplomové práce je podrobněji popsán vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti PTV, s.r.o. za posledních sedm let. Struktura zaměstnanců je blíže specifikována podle pohlaví a vzdělání.

6.2.1 Vývoj počtu zaměstnanců

K 31. 12. 2019 bylo ve společnosti PTV, s.r.o. zaměstnáno 70 zaměstnanců. Vývoj počtu zaměstnanců společnosti znázorňuje podrobněji Tabulka 4 Produktivita práce a evidenční počet zaměstnanců v jednotlivých letech ve společnosti PTV, s.r.o.

Dlouhodobě se úroveň počtu zaměstnanců pohybovala kolem již zmiňované úrovně 70. Nárůst počtu zaměstnanců můžeme pozorovat v roce 2018, kdy společnost zaměstnávala 85 zaměstnanců. Vzhledem k navýšení mzdových nákladů zhruba o 15 % a poklesu zakázek zhruba o 10 % byla společnost nucena v roce 2019 propustit 19 zaměstnanců a celková úroveň zaměstnanců se tak více méně vrátila na svou původní úroveň. V současné době je

počet zaměstnanců již opět stabilní, nicméně zmíněné rozhodnutí negativně ovlivnilo spokojenost zaměstnanců.

6.2.2 Struktura zaměstnanců

V současné době společnost zaměstnává 70 zaměstnanců. Všichni jsou zaměstnání na hlavní pracovní poměr. Ve společnosti je zaměstnáno 10 % žen, které ve společnosti působí především na technickohospodářských pozicích. Poměr mužů a žen je tedy výrazně nevyvážený, nicméně odpovídá zaměření společnosti a jejímu charakteru výroby, kdy je zapotřebí u většiny činností velká fyzická zdatnost.

Tabulka 5 Struktura zaměstnanců dle vzdělání k 31. 12. 2019

(interní materiály společnosti)

Vzdělání	Počet zaměstnanců	Relativní počet [v %]
Základní	10	14
Vyučení bez maturity	16	23
Střední s maturitou, vyučení s maturitou	31	44
Vysokoškolské	13	19
Celkem	70	100

Struktura zaměstnanců je ve společnosti dále sledována z pohledu dosaženého stupně vzdělání, kdy je 23 % zaměstnanců vyučeno bez maturity, největší podíl 44 % je tvořen zaměstnanci se středoškolským vzděláním s maturitou a 19 % zaměstnanců má vzdělání vysokoškolské. Tuto strukturu blíže popisuje Tabulka 5. Úroveň vzdělání svou strukturou odpovídá zaměření společnosti, kdy je potřeba jisté manuální zručnosti při výrobě a zároveň počet středoškolsky a vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců odpovídá zaměření společnosti na inovace a rozvoj technologií.

7 VYHODNOCENÍ PERSONÁLNÍHO AUDITU

Další část diplomové práce se věnuje provedení auditu systému řízení lidských zdrojů ve společnosti, který má zjistit, jakým způsobem probíhají základní činnosti v rámci personálního řízení, jak jsou vymezeny pravomoci a odpovědnosti za dílčí úkony a případně s jakou periodicitou tyto úkony probíhají.

Audit systému personálního řízení je proveden pomocí checklistu uvedeného v Příloze I, který byl vyplněn za pomoci provozního ředitele společnosti. Checklist (Bláha, 2005, s. 249 - 260) je zaměřen na 8 oblastí, mezi které patří strategie a plánování lidských zdrojů, organizační uspořádání ve vztahu k řízení lidských zdrojů, výběr a přijímání nových pracovníků, vzdělávání a rozvoj, řízení výkonu a hodnocení, odměňování, zaměstnanecké vztahy a firemní kultura.

7.1.1 Strategie a plánování lidských zdrojů

První oblast auditu personálních činností se zabývá strategií a plánováním lidských zdrojů a především tím, jak je podnikatelská strategie provázána se strategií v rámci řízení lidských zdrojů ve společnosti.

Společnost má vypracovanou dlouhodobou podnikatelskou strategii, a to i v souvislosti s řízením lidských zdrojů, kdy stanovuje poslání a cíle. Tato strategie je stanovena ředitelem společnosti na zhruba 3 roky dopředu. Za každé uplynulé období ředitel společnosti sestavuje zprávu o stavu a rozvoji společnosti. Tato zpráva je zaměřena do několika tematických okruhů, jejichž cílem je v každé oblasti shrnout negativa, pozitiva a vytyčit cíle do následujícího období. Tyto okruhy zahrnují plánování obchodních, prodejních, inovačních, rozvojových a personálních aktivit společnosti. V oblasti řízení lidských zdrojů je cílem společnosti zvýšit produktivitu a motivaci zaměstnanců, dále pak překonat rezistenci zaměstnanců ke změnám, zvýšit jejich orientaci na výsledky a výkonnost. S těmito cíli jsou seznámeni manažeři společnosti. Průběžně se plnění strategie vyhodnocuje na pravidelných měsíčních poradách, kde se vyhodnocuje plnění cílů a případně se zavádí nápravná opatření.

Dalším strategickým dokumentem vydávaným provozním ředitelem jsou Cíle kvality pro daný rok. Společnost PTV, s.r.o. je orientována na poskytování vysokého standardu kvality a splňuje normy managementu kvality ISO 9001. Plnění těchto norem klade zvýšené požadavky na zkušenosti zaměstnanců a dotýká se tak plánování personálních kapacit.

7.1.2 Organizační uspořádání ve vztahu k řízení lidských zdrojů

V rámci organizační struktury není vyznačeno personální oddělení, ve společnosti působí zodpovědná osoba za oblast řízení lidských zdrojů, která má na starosti základní mzdově personální činnosti, jako je vedení složek zaměstnanců, komunikace s úřady státní správy, vedení mzdové agendy, úkoly spojené s přijímáním a propouštěním zaměstnanců a v neposlední řadě také zabezpečuje tvorbu personálních analýz a ukazatelů. Strategické rozhodování v oblasti řízení lidských zdrojů je v rukou provozního ředitele.

Ve společnosti mzdová účetní a vedoucí jednotlivých oddělení aktivně pracují s popisy pracovních míst, které slouží především k zabezpečení norem jakosti, ve společnosti PTV, s.r.o. se jedná především o normu ISO 90001. Popisy pracovních míst jsou pravidelně, nejčastěji jednou za rok, aktualizovány a předávány zaměstnancům při jejich nástupu do zaměstnání.

7.1.3 Výběr a přijímání nových zaměstnanců

Třetí oblastí auditu řízení lidských zdrojů je oblast výběru a přijímání nových zaměstnanců. Tato oblast se ukázala v rámci auditu systému řízení lidských zdrojů jako jedna z nejméně problematických (viz Tabulka 5), jelikož ve společnosti není určena osoba dohlížející na výběr zaměstnanců a není nikdo proškolen v oblasti výběru zaměstnanců, ani vedoucí, kteří pohovor vedou. Dalším problémem je, že není zaveden ustálený přístup pro přijímání nových zaměstnanců. Do jisté míry se tento přístup dá pochopit, a to vzhledem k dlouhodobému vývoji počtu zaměstnanců, kdy se úroveň počtu zaměstnanců dlouhodobě pohybuje kolem 70, a kvůli vysoké míře stability. Nicméně v dnešní době rozvíjejícího se personálního marketingu a nedostatku pracovních sil jsou činnosti spojené s náborem zaměstnanců velmi důležité.

Na druhou stranu jsou ve společnosti stanoveny principy následnictví a řízení kariérního postupu, kdy je prosazována jasná strategie pro upřednostňování vnitřních zdrojů před vnějšími. Další předností v této oblasti je vypracovávání adaptačního programu pro nové zaměstnance, kdy adaptační program lépe pomáhá pochopit postavení zaměstnance ve společnosti, jeho klíčové povinnosti a odpovědnosti, vazby se spolupracujícími kolegy apod. Během adaptace zaměstnance je první den věnován pracovní právní agendě a vyřízení potřebných formalit důležitých z pohledu Zákoníku práce. Poté se provádí školení BOZP a PO ve spojitosti s prohlídkou budovy a seznámení s jednotlivými odděleními. Později se zaměstnanec seznamuje se svou pracovní náplní, kdy nejprve pozoruje zkušenějšího

kolegu, později pod dozorem sám provádí činnost a postupně se osamostatňuje. U THP a manažerských pozic je adaptační proces více komplexní a trvá několik týdnů.

7.1.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Oblast vzdělávání a rozvoje se ukázala (viz. Tabulka 5) také jako jedna z podceněných oblastí řízení lidských zdrojů. Ve firmě je nastavena politika vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, je podporován způsob vzdělávání jednak on the job, tak off the job.

Každoročně je provozním ředitelem sestavován plán školení a výcviku zaměstnanců společnosti. V rámci tohoto plánu je sestaven harmonogram školení včetně jeho náplně, způsobu školení, termínu a vyhodnocení. Školení jsou volena tedy s ročním předstihem a plánovaná nejenom na základě zákonných požadavků, ale i v souvislosti s plánováním výroby. V roce 2019 bylo ve společnosti provedeno celkem 16 různých školících aktivit zaměřených na vysoce specializované aktivity spojené s výrobou a novými technologiemi, účetními a daňovými záležitostmi či školení řidičů. Některé z těchto školících aktivit se opakují průběžně v rámci roku na základě potřeb společnosti. Školící aktivity jsou svěřeny v některých případech zaměstnancům společnosti. Povinná školení stanovená zákoníkem práce a daňovými zákony jsou prováděna externími firmami.

Další vzdělávací aktivity společnosti jsou zakotveny v již zmiňovaném dokumentu Cíle kvality. V rámci tohoto dokumentu jsou stanoveny školící aktivity spojené s pravidelným školením techniků a obchodníků, které mají za cíl seznámit s technickými parametry nových zařízení a formami jejich produkce.

Společnost eviduje uchazeče účastnících se školení a vzdělávacích aktivit. Na jednoho zaměstnance v průměru připadá 16 hodin školení ročně. Plán školení a výcviku zaměstnanců a Cíle kvality pro daný rok sestavuje v rámci své náplně práce výkonný ředitel a schvaluje ředitel společnosti.

Problémem zavedeného systému vzdělávání je nedostatečné vyhodnocování vzdělávacích aktivit směrem k zaměstnanci. Momentálně je vyhodnocení školících aktivit prováděno slovním ohodnocením, které uvádí, zda školení splnilo či nesplnilo očekávání. Zároveň není zaveden ustálený postup pro výběr zaměstnanců pro vzdělávání a není ustanovena odpovědná osoba zodpovědná za rozvoj dovedností, znalostí a potenciálu zaměstnanců. Dalším problémem je také, že vzdělávací aktivity nejsou uspořádány do logických celků v podobě komplexních vzdělávacích programů.

7.1.5 Řízení výkonu a pracovní hodnocení zaměstnanců

Čtvrtou oblastí auditu řízení lidských zdrojů je řízení výkonu a pracovní hodnocení zaměstnanců. Aktivita, které společnost v souvislosti s hodnocením zaměstnanců a řízením jejich pracovního výkonu vykonává, jsou velmi úzce zaměřeny. Týkají se především neformálního hodnocení výkonu zaměstnance – tedy pochvaly či výtky. Je velmi dobře, že vedoucí pracovníci jsou vedeni k oceňování pracovního výkonu a nasazení a motivují tímto způsobem k žádoucímu jednání, ale ve společnosti by měl být zaveden komplexní systém hodnocení. Ve společnosti však chybí formální hodnocení pracovního výkonu.

Systém pracovního hodnocení zaměstnanců by měl být ideálně prováděn pravidelně s jasnou vidinou jeho využití, tedy zaměstnanci s vysokým výkonem budou mít navíc například peněžité nebo nepeněžité odměny, budou zahrnuti do vzdělávacích programů, budou mít vyšší potenciál kariérního postupu nebo mohou být zavedeny ve společnosti s cílem zvyšovat řízení kvality a vedení lidí. Obzvlášť pro poslední zmiňovaný bod, kdy se společnost neustále snaží přicházet s technickými inovacemi, splňovat ISO normy apod. by hodnocení pracovního výkonu mohlo být velmi užitečné.

7.1.6 Odměňování zaměstnanců

Zaměstnanci mají stanovenou časovou mzdu, ke které se každý měsíc připočítávají odměny. Každý vedoucí úseku má stanoven měsíční rozpočet, který rozděluje podřízeným zaměstnancům s cílem motivovat zaměstnance k vyššímu pracovnímu nasazení.

Společnost nabízí svým zaměstnancům různé zaměstnanecké výhody. V nabídce společnosti převažují pracovní zaměstnanecké výhody jako například stravování. Od začátku roku 2020 společnost poskytuje svým zaměstnancům stravenky v hodnotě 100 Kč s příspěvkem 60 Kč. Dále pak společnost poskytuje příspěvek na trávení volného času ve formě Multisport karty s příspěvkem 600 Kč měsíčně. Dále všichni zaměstnanci společnosti mají k dispozici mobilní telefon s objemem 3 GB mobilních dat. Servisní technici, vedoucí úseků, provozní ředitel a ředitel společnosti mají k dispozici služební automobil. Zaměstnanecké výhody opět reflektují nabídku konkurence a jejich nabídka je pravidelně, minimálně jednou za 3 roky, aktualizována.

Odměňování je ve společnosti PTV, s.r.o. velmi dobře promyšleno, jak s ohledem na konkurenci, polohu a mzdová očekávání v okolí, tak produktivitu práce, odbytu a celkovou hospodářskou situaci. Systém odměňování je nastavený transparentně a je pravidelně

aktualizován s ohledem na požadavky na trhu práce. Jediným problémem je jeho neprovázanost s podnikovou strategií a neexistence formálního plánu na zvyšování mezd. Průměrná mzda se ve společnosti PTV, s.r.o. pohybovala v roce 2018 na úrovni 40 073 Kč (viz Tabulka 3).

7.1.7 Zaměstnanecké vztahy

Společnost se aktivně snaží budovat příjemné pracovní prostředí a přátelskou atmosféru. Vše je nicméně poznamenáno proběhlými změnami v roce 2019 a vztahy na pracovišti díky nim především ve vztahu k vedení společnosti ochladly. Situaci by mohlo pozitivně ovlivnit ustanovení zodpovědné osoby za úroveň zaměstnanecký vztahů. Úloha takto pověřené osoby spočívá především v rámci komunikace se zaměstnanci a citlivými záležitostmi jako je řešení konfliktů na pracovišti, případné šikany a komunikace změn. Především by však tyto záležitosti měla společnost delegovat na vedoucí pracovníky.

Zaměstnanci společnosti se řídí etickým kodexem, se kterým jsou seznamováni při nástupu do zaměstnání v rámci vstupního rozhovoru. Etický kodex stanovuje zásady, které jsou platné pro každého zaměstnance společnosti i externího spolupracovníka. K pilířům etického kodexu patří respektování zákonů, úcta a důvěra vůči nadřízeným a kolegům, maximální vstřícnost vůči zákazníkovi, závazek mlčenlivosti, jednání v souladu s vytvářením dobré pověsti společnosti a s ohledem na životní prostředí. Důležitou částí etického kodexu jsou Zásady profesionální chování pracovníka společnosti PTV, s.r.o., které upravují vztahy mezi zaměstnancem a společností, kolegy, zákazníky, řádné hospodaření se svěřeným majetkem a mlčenlivost vůči interním informacím.

Jedním z problémů úrovně zaměstnaneckých vztahů je přístup ke stížnostem. Záznamy o stížnostech nejsou systematicky evidovány a zároveň ani nejsou řešeny do pěti dnů od přijetí. Nejenom v souvislosti s řešením zaměstnaneckých vztahů má však společnost a především její vedení zajištěn trvalý přístup k právnímu poradenství.

Naopak v souvislosti s bezpečností práce a ochranou zdraví zaměstnanců je společnost na velmi dobré úrovni. Ve firmě na rozdíl od firemního ombudsmana působí odpovědná osoba, která dohlíží na bezpečnost práce. Pracovní úrazy jsou pečlivě evidovány a následně jsou případně zaznamenávány dny pracovní neschopnosti. Dále mají zaměstnanci možnost docházet na pravidelné lékařské prohlídky zajišťované zaměstnavatelem.

Podíl žen a mužů je ve společnosti 10 %, což je vzhledem k povaze práce a jejímu zaměření pochopitelné, jelikož je ve společnosti největší podíl pracovníků pracujících se stroji a jinými zařízeními, těžkými břemeny apod. Ženy tedy zastávají především práci spojenou s administrativou a obchodem, kterých je oproti výrobním činnostem mnohem méně. Dá se tedy pochopit, že se společnost cíleně nezabývá zabezpečováním politiky rovných příležitostí a nepřijímá v souvislosti s ní antidiskriminační opatření pro nábor nových zaměstnanců.

7.1.8 Kultivace firemní kultury

Společnost PTV, s.r.o. má zakotveny základní hodnoty v Etickém kodexu, který byl přijat 31. 8. 2015 ředitelem společnosti. Mezi uznávané hodnoty ve společnosti patří profesionalita, nestrannost, odpovědnost, ohleduplnost a bezúhonnost. Tyto hodnoty má společnost nejenom oficiálně uveřejněny, ale jejich principy se projevují v rámci rozhodovacích procesů a předem stanovené podnikové strategie. S těmito základními hodnotami je zaměstnanec seznamován při nástupu do společnosti. Dále společnost uznává hodnoty jako důraz na kvalitu, inovace výrobků a neustálý vývoj. Tyto hodnoty jsou prezentovány zákazníkům a návštěvníkům firemních webových stránek, jelikož je jejich cílem předat důležité sdělení směrem k zákazníkovi a poukázat na vysokou specializaci ve směru nových technologií a inovací.

Za dodržování stanovených hodnot a chování v jejich souladu jsou zaměstnanci chváleni svými vedoucími pracovníky, kteří jsou k této formě hodnocení výkonu vedeni provozním ředitelem. K dalšímu formálnímu hodnocení zaměstnance hodnoty společnosti využívány nejsou, což souvisí s neexistencí formálního hodnocení zaměstnanců.

Největším problémem, který souvisí s firemní kulturou a především interní komunikací, je adaptabilita zaměstnanců na změny a celková komunikace změn ve společnosti, a to především kvůli proběhlým personálním zásahům popsáných v kapitole 6.1.2. Nyní ve společnosti vztahy, především k vedení, ochladly. Tento vývoj je vzhledem k proběhlým událostem pochopitelný. Stabilizace současné situace a zlepšení komunikace je jedním z úkolů diplomové práce.

Poslední otázky v této části checklistu byly věnovány vztahům s obchodními partnery a přístupu ke konkurenci. Společnost se aktivně snaží účastnit nejrůznějších strojírenských veletrhů a dalších aktivit, a to z důvodu vyhledávání obchodních příležitostí, monitorování konkurence a naplnění hodnot spojených s vývojem a inovací.

7.1.9 Shrnutí výsledků personálního auditu

Celkem bylo v rámci auditu personálního řízení hodnoceno 8 oblastí, z nichž některé měly další podúrovně. Nejlépe hodnocenou oblastí je oblast firemní kultury, která zahrnuje hodnoty společnosti a jejich sdílení se zaměstnanci, dále pak vztahy vůči konkurenci a obchodním partnerům. Dále byly na vysoké úrovni oblasti bezpečnost a ochrany zdraví zaměstnanců a zaměstnanecké výhody. Všechny tyto oblasti jsou společností velmi dobře plněny, kontrolovány a pravidelně rozvíjeny.

Naopak největší deficit je pozorován v oblastech výběru a přijímání nových zaměstnanců, kde je problém především v neustáleném přístupu přijímání zaměstnanců a nekonzistentním přístupem vedoucích pracovníků. Dále byla vyhodnocena nízká úroveň oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, a to z důvodu nahodilého přístupu ke školení a výběru pracovníků k dalšímu rozvoji. Třetí problematickou oblastí a zároveň celkově na nejnižší úrovni je oblast řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců. Zde je problémem v neexistenci systematického a provázaného způsobu hodnocení zaměstnanců, který by se dále využíval pro zvyšování výkonnosti, pro potřeby vzdělávání apod.

Tabulka 5 Vyhodnocení auditu řízení lidských zdrojů

(vlastní zpracování)

Oblasti řízení lidských zdrojů	Hodnoty			
	max. bodů	nízká	střední	vysoká
Strategie a plánování lidských zdrojů	16		11	
Organizační uspořádání ve vztahu k řízení lidských zdrojů	15		10	
Výběr a přijímání nových zaměstnanců	14	6		
Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	17		10	
Řízení výkonu a pracovní hodnocení zaměstnanců	21	4		
Odměňování zaměstnanců	25		17	
Zaměstnanecké vztahy	37		22	
Firemní kultura	14			12

Na poznatky z auditu naváže v další části práce vyhodnocení dotazníkového šetření a v projektové části práce budou vypracována doporučení pro zlepšení systému řízení lidských zdrojů.

7.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Součástí auditu řízení lidských zdrojů byl průzkum spokojenosti zaměstnanců. Pro tento účel byl sestaven dotazník, který se opíral o požadavky společnosti. Dotazník je uveden v Příloze II.

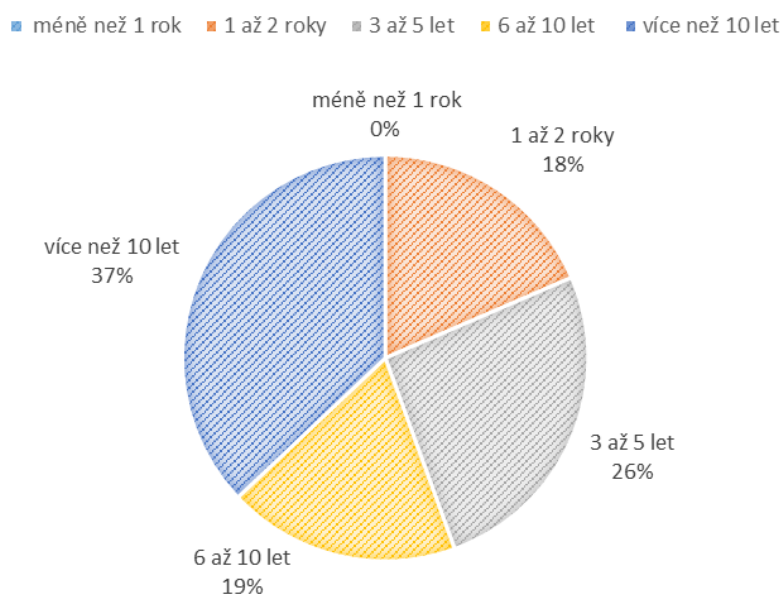
Připravený dotazník se zabýval všemi problematickými oblastmi, kterých si byla společnost vědoma a s důrazem na poznání skutečného pohledu zaměstnanců. Dotazník byl zaměřen na několik částí, mezi které patří odměňování, zaměstnanecké výhody, vztahy a atmosféra na pracovišti, komunikace změn a přístup managementu, pracovní prostředí apod. Zaměstnancům byl poskytnut prostor k vyjádření jejich názoru ve všech klíčových oblastech.

Dotazníkové šetření bylo distribuováno dvojí formou – technickohospodářští a vedoucí pracovníci měli k dispozici elektronickou formu dotazníku, ostatní pracovníci měli dotazník v papírové formě. Osloveni k vyplnění dotazníků byli všichni zaměstnanci společnosti, 31. 12. 2019 společnost zaměstnávala 70 zaměstnanců, v době sběru dat toto číslo bylo obdobné. Celkem bylo sesbíráno 28 vyplněných dotazníků, návratnost je tedy zhruba 40 %. Nižší návratnost může být vysvětlena nezájmem zaměstnanců o další vývoj společnosti či nedůvěrou v realizaci případných změn. Sběr dat probíhal od 20. 1. 2020 do 14. 2. 2020.

Vyplněné dotazníky byly pro snazší vyhodnocení a následnou úpravu dat zpracovány v programu Google Forms a následná analýza dat probíhala v MS Excel. Absolutní a relativní četnosti odpovědí jsou uvedeny v Příloze III.

7.2.1 Charakteristika respondentů

Složení respondentů odpovídalo struktuře zaměstnanců, kdy nejvýraznější podíl 37 % tvoří zaměstnanci s délkou pracovního poměru nad 10 let (viz Obrázek 3). Druhou nejpočetnější skupinou, která je v rámci dotazníkového šetření zastoupena 26 %, tvoří zaměstnanci pracující ve společnosti mezi 3 až 5 lety. Shodný podíl tvoří skupiny zaměstnanců mezi 1 až 2 lety a 6 až 10 lety, obě byly shodně zastoupeny 5 zaměstnanci v dotazníkovém šetření. Žádný z respondentů neodpovídal skupině do 1 roku.

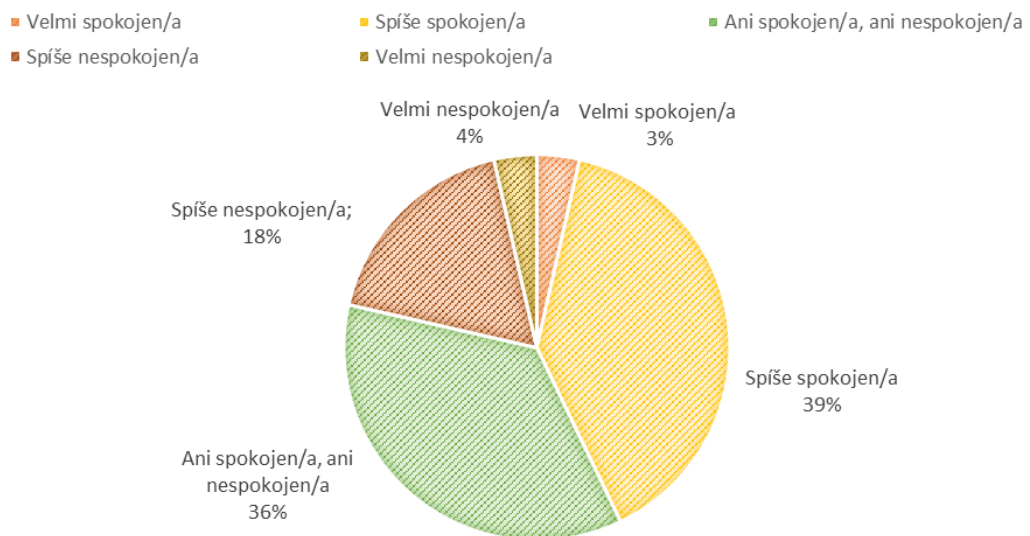


Obrázek 3 Struktura respondentů podle délky pracovního poměru
(vlastní zpracování)

Druhá identifikační otázka byla zaměřena na pracovní zařazení respondentů. V rámci dotazníkového šetření byly vyčleněny pouze dvě kategorie pozic. První kategorie je tvořena technickohospodářskými pozicemi a dělnickými pozicemi. Druhou kategorií tvoří vedoucí pozice. Díky zaměření společnosti a její organizační struktuře je velmi výrazný podíl dělnických a technickohospodářských pracovníků oproti vedoucím, což odpovídá i struktuře odpovědí. Do kategorie THP a dělnických pracovníků patřilo 20 respondentů, což odpovídá 74,1 %. Druhou kategorií vedoucích pracovníků tvořilo 7 respondentů, zhruba tedy 25,6 % dotázaných.

7.2.2 Spokojenost se systémem odměňování

Co se týče spokojenosti zaměstnanců se mzdovým ohodnocením, spokojeno je zhruba 12 respondentů, což odpovídá zhruba 40 %. Neutrální postoj mělo 10 zaměstnanců, zhruba tedy 35 %. Spíše nespokojeno je 5 zaměstnanců a velmi nespokojen je pouze 1. Když tedy porovnáme spokojenost a nespokojenost se mzdovým ohodnocením, tak je spokojeno 12 zaměstnanců naopak nespokojeno 6. Tento výsledek je pro společnost PTV, s.r.o. spíše nepříznivý.



Obrázek 4 Spokojenost zaměstnanců se mzdovým ohodnocením
(vlastní zpracování)

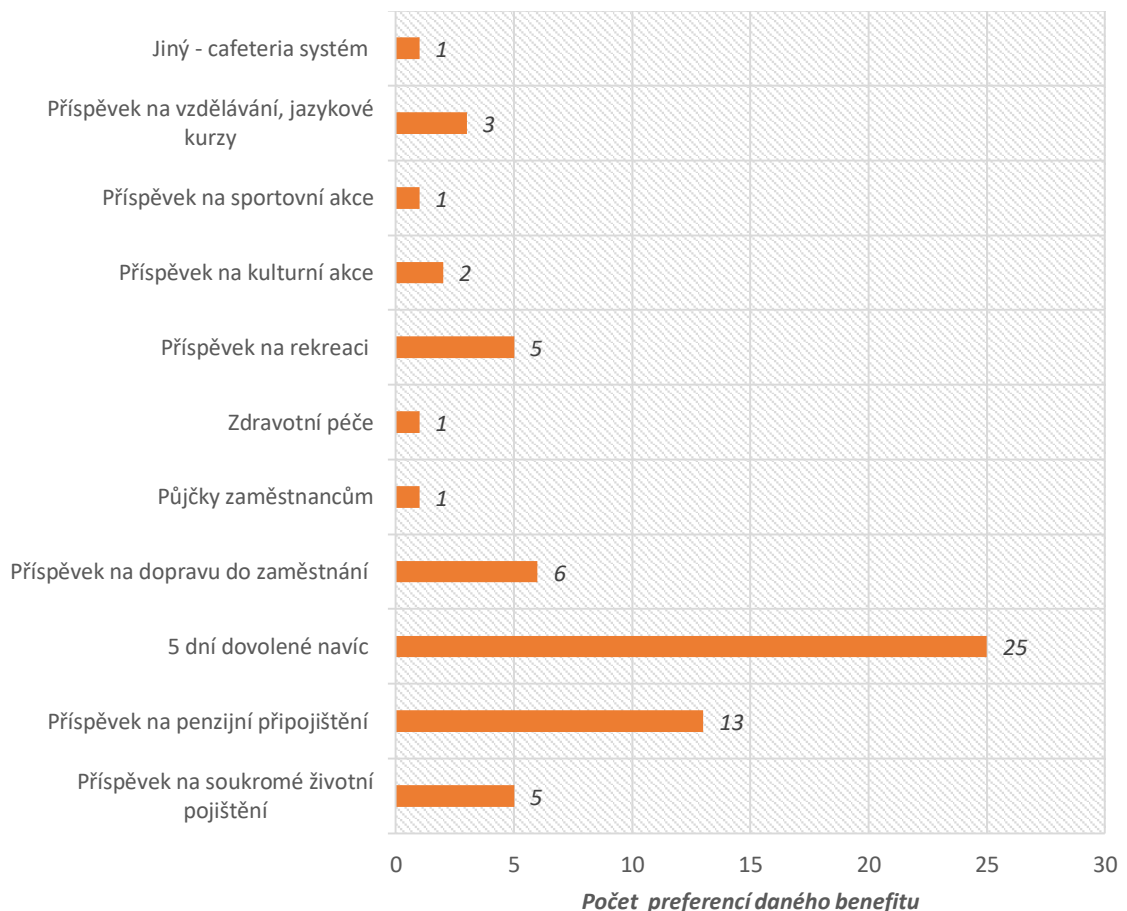
Spokojenost zaměstnanců s poskytovaným mzdovým ohodnocením byla blíže zkoumána v souvislosti s pracovním zařazením respondentů. Tato analýza byla provedena s ohledem na současnou situaci ve společnosti. V průběhu posledních tří let společnost velmi výrazným způsobem navýšila mzdové náklady z důvodu zvýšení konkurenceschopnosti a také spokojenosti svých zaměstnanců, viz Obrázek 2. Byla provedena analýza závislosti mezi spokojeností zaměstnanců se mzdovým ohodnocením a jejich pracovním zařazením, s využitím kontingenční tabulek a byl vypočítán Pearsonův kontingenční koeficient. Pearsonův kontingenční koeficient odhalil velmi slabou pozitivní závislost mezi těmito ukazateli.

Pokud jde o spokojenost s poskytováním motivačních odměn a jejich výší, z dotázaných byli 3 respondenti (10,7 %) s motivačními odměnami velmi spokojeni, 9 respondentů (32,1 %) spíše spokojených. Stejný počet respondentů, tedy 35 %, se pohyboval uprostřed spektra. Spíše nespokojeno je 5 respondentů, což odpovídá zhruba 18 % a jeden respondent je velmi nespokojen.

V případě spokojenosti se systémem zaměstnaneckých výhod je v současné době velmi spokojeno 6 respondentů, což odpovídá zhruba 22 % dotázaných. Spíše spokojeno je 10 respondentů, tedy 37 %. Ani spokojeno, ani nespokojeno je 9 dotázaných, zhruba 33 %. Pouze 2 respondenti jsou se systémem zaměstnaneckých výhod nespokojeni. Pokud tedy shrneme výsledky, tak je se současným systémem spokojeno 59 % respondentů, což je pro společnost pozitivní.

Respondenti měli vybrat maximálně tři zaměstnanecké výhody, které by v nabídce společnosti uvítali. Mohli vybírat z jedenácti možností. Někteří respondenti uvedli všechny tři možnosti, jiní zvolili jednu preferovanou možnost. Celkem bylo uvedeno 63 odpovědí.

U prvních dvou zaměstnaneckých výhod je vidět velmi výrazná preference oproti zbylým. Nejvíce žádanou zaměstnaneckou výhodou mezi respondenty je 5 dní dovolené navíc, tato výhoda byla uvedena ve 40 % všech odpovědí, celkem u 25 respondentů. Druhým nejžádanějším benefitem je příspěvek na penzijní připojištění s podílem 20 %. Tento typ benefitu zvolilo 13 respondentů. Na pomyslném třetím místě je s 6 hlasy příspěvek na dopravu do zaměstnání. Dvě zaměstnanecké výhody, konkrétně příspěvek na soukromé životní pojištění a příspěvek na rekreaci, získaly shodně 5 hlasů. Zbylé zaměstnanecké výhody byly respondenty voleny příležitostně – 3 hlasy získal příspěvek na vzdělávání či jazykové kurzy, 2 hlasy příspěvek na kulturní akce. Po jednom hlasu získal příspěvek na sportovní akce, zdravotní péči, finanční výpomoc zaměstnancům ve formě půjček a jednou byla uvedena možnost jiné. Zde respondent uvedl možnost cafeteria systém.

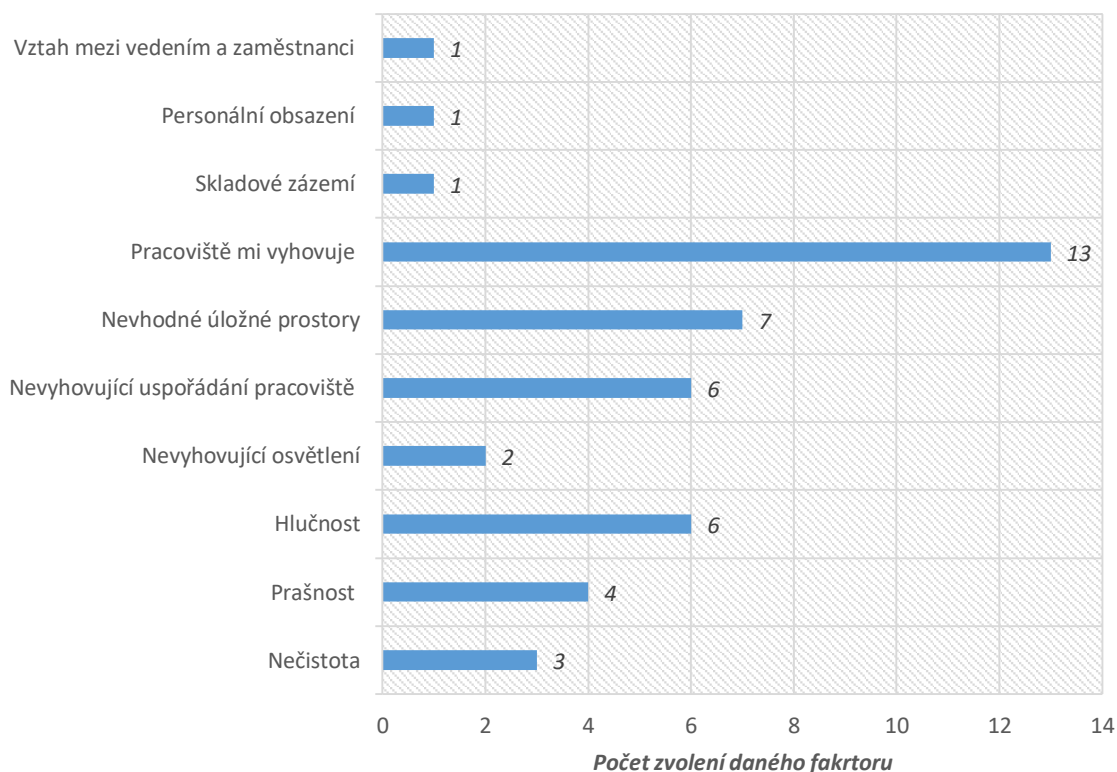


Obrázek 5 Požadované zaměstnanecké výhody (vlastní zpracování)

Při shrnutí výsledků dotazníkového šetření spojeného se systémem odměňování, jsou zaměstnanci spíše spokojeni, jak se mzdovým ohodnocením a nastavením motivační složky mzdy, tak s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami. Co se týče případného rozšíření systému zaměstnaneckých výhod, respondenti by nejvíce uvítali navýšení počtu dní dovolené a zavedení příspěvku na penzijní připojištění.

7.2.3 Spokojenost s pracovištěm

Se stavem pracoviště jsou zaměstnanci společnosti ve velké míře spokojeni. Velmi spokojeni jsou 3 respondenti, což odpovídá 10,7 %. Spíše spokojeno je 15 zaměstnanců, což je více než 53 % respondentů. Zbytek respondentů se pohyboval ve středu škály. Žádný z respondentů se tedy ke stavu pracoviště nevyjádřil záporně, a proto následující otázka, kde měli nespokojení respondenti uvést návrh ke zlepšení, zůstala pravděpodobně nezodpovězena.



Obrázek 6 Faktory ovlivňující spokojenost se stavem pracoviště

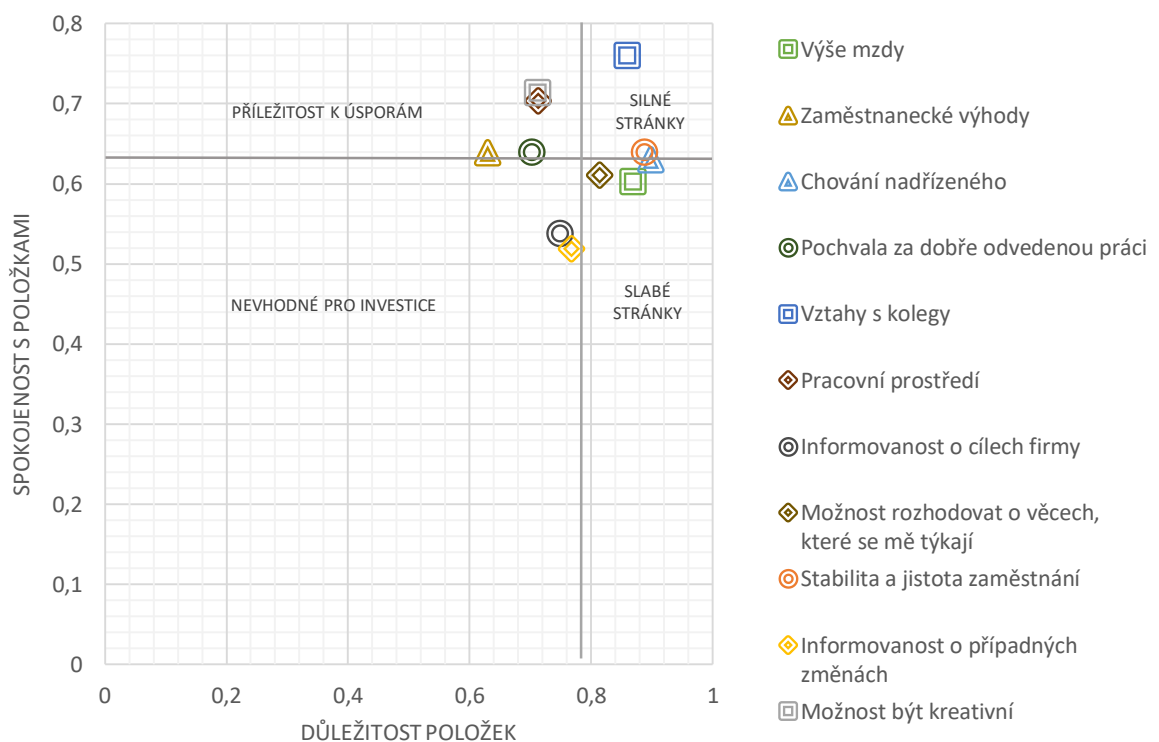
(vlastní zpracování)

Nejčastější výtkou ke stavu pracoviště pak byly nevhodné úložné prostory, nevyhovující uspořádání pracoviště a hlučnost. V malé míře byli respondenti

nespokojeni s prašností, hlučností a stavem osvětlení. V možnosti jiné vyjádřili svůj názor tři respondenti, z nichž dva poukazovali na vztahové záležitosti ve společnosti, konkrétně respondenti vyjádřili nespokojenost s personálním obsazením a vztahem mezi vedením a zaměstnanci. Třetí respondent poukázal na nedostatečné skladové zázemí.

7.2.4 Kvadrantová analýza společnosti PTV, s.r.o.

Následující část dotazníkového šetření zahrnovala dvě poměrně rozsáhlé otázky. První z nich byla zaměřena na prvky, které pozitivně ovlivňují výkonnost. Druhá poté na spokojenost s těmito prvky a jejich úrovní ve společnosti. Ze získaných dat byla vyhotovena kvadrantová analýza. Cílem kvadrantové analýzy je zjistit současnou situaci ve společnosti, vnímání důležitých prvků, spokojenost s jejich nastavením a jejich postavení v souvislosti s motivací zaměstnanců.



Obrázek 7 Kvadrantová analýza ve společnosti PTV, s.r.o.

(vlastní zpracování)

Výsledný graf je rozdělen do čtyř oblastí. První část grafu představuje silné stránky společnosti. Jedná se o faktory, které vykazují vysokou míru motivace a zároveň míra spokojenosti zaměstnanců s nimi je vysoká. Mezi zjištěné silné stránky společnosti PTV, s.r.o. patří vztahy s kolegy a stabilita a jistota zaměstnání. Z dotazníkového šetření

tedy vyplývá, že pro zaměstnance společnosti jsou důležité mezilidské vztahy a atmosféra na pracovišti. Vzhledem k postavení těchto faktorů je potřeba je trvale sledovat a hlídat jejich úroveň. Další investice by však velký efekt nepřinesly.

Další část grafu představuje slabé stránky, což jsou prvky, se kterými jsou zaměstnanci méně spokojeni, zároveň jsou však důležité pro jejich výkonnost a angažovanost. Společnosti se tedy vyplatí do těchto faktorů více investovat, jelikož pozitivním způsobem ovlivňují motivaci a pracovní výkonnost zaměstnanců. Na pomezí této oblasti se nachází faktor chování nadřízeného. Dalším faktorem, se kterým jsou zaměstnanci méně spokojeni je výše mzdy a možnost rozhodovat o věcech, které se jich týkají. Zlepšení úrovně těchto faktorů by mělo být pro společnost hlavní prioritou v oblasti řízení lidských zdrojů.

Tzv. příležitost k úsporám je část grafu, která představuje faktory, které mají nižší motivační význam, ale zároveň vykazují vysokou míru spokojenosti. Dopad těchto faktorů na výkonnost není významný, tudíž investice do oblasti úprav pracovního prostředí a rozvoje systému zaměstnaneckých výhod nejsou prioritou. V této oblasti se nachází faktory pochvala za odvedenou práci a možnost být kreativní.

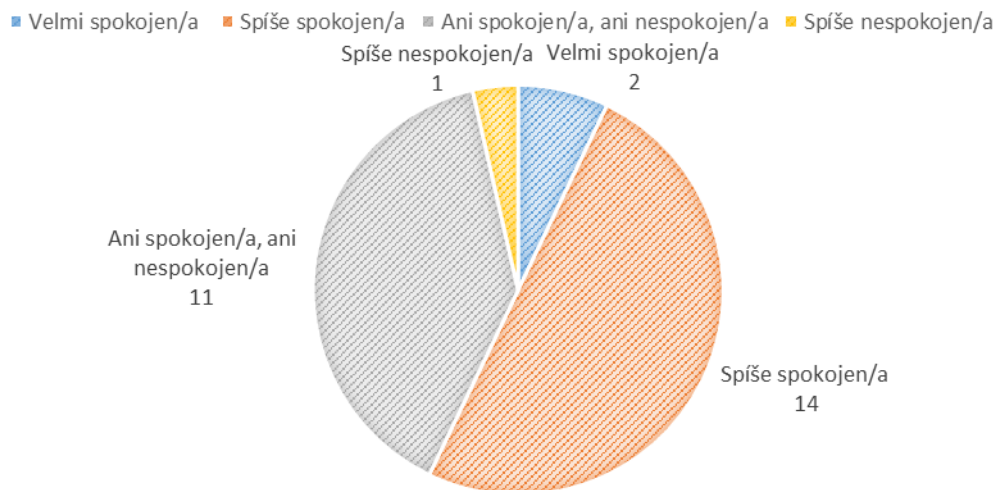
Čtvrtá skupina představuje faktory s nízkou mírou spokojenosti a zároveň nízkou mírou motivace k vyššímu pracovnímu nasazení. Do těchto oblastí firmy investují v případě, kdy motivační význam ostatních faktorů je již vyčerpán. Respondenti mezi tyto faktory zařadili informovanost o cílech společnosti a případných změnách. Co se však týče povahy těchto faktorů, bylo by pro společnost poměrně snadné a finančně méně náročné na nich zapracovat.

Mezi důležité faktory pro zaměstnance tedy patří chování nadřízeného, stabilita a jistota zaměstnání, výše mzdy či možnost rozhodovat o věcech, které se zaměstnance týkají. Zaměstnanci jsou nejvíce spokojeni v oblasti se vztahy na pracovišti, pracovním prostředím, prostorem ke kreativitě či úrovní poskytovaných zaměstnaneckých výhod a oceněním provedené práce formou pochval.

7.2.5 Celková spokojenost zaměstnanců

Závěrečná část dotazníkového šetření byla věnována celkové spokojenosti zaměstnanců ve společnosti a podnikům, které by vedly k vyšší spokojenosti zaměstnanců. I v rámci celkové spokojenost zaměstnanců ve společnosti PTV, s.r.o. byly zjištěny pozitivní výsledky. Velmi spokojeni jsou 2 respondenti, zhruba tedy 7 %, spíše spokojeno je 14 zaměstnanců, tedy

přesně polovina dotázaných. Ve středu škály se pohybovalo 11 respondentů, zhruba 40 %. Spíše nespokojen byl jeden respondent. Žádný respondent nevyjádřil nespokojenost se zaměstnáním. Zhruba tedy 57 % zaměstnanců je ve společnosti spokojeno a pouze jeden respondent vyjádřil mírnou nespokojenost.



Obrázek 8 Celková spokojenost ve společnosti PTV, s.r.o. (vlastní zpracování)

Bližší byla analyzována závislost mezi celkovou spokojeností a délkou pracovně-právního vztahu. Celý postup analýzy závislosti pomocí kontingenční tabulky je uveden v Příloze IV. Pomocí Pearsonova koeficientu byla odhalena střední pozitivní závislost mezi proměnnými, což značí, že s délkou zaměstnání roste spokojenost zaměstnance ve společnosti.

V navazující části dotazníkového šetření byl poskytnut prostor zaměstnancům pro vyjádření podnětů, které by vedli ke zvýšení spokojenosti. Celkem respondenti uvedli 13 návrhů pro zvýšení spokojenosti ve společnosti. Přípomínky zaměstnanců byly nejčastěji zaměřeny na provedení personálních změn, naslouchání požadavkům zaměstnanců a jejich připomínkám, zlepšení informovanosti a komunikace směrem k zaměstnancům. Dále se pak objevily připomínky zaměřené na rozšíření systému zaměstnaneckých výhod o 5 dní dovolené navíc, zlepšení organizace práce a navýšení počtu pozic v oddělení servisu.

Poslední část byla věnována podnětům zaměstnanců směřovaným vedení společnosti. Svě podněty vedení vzkázalo celkem 5 respondentů. Obsah podnětů byl velmi obdobný jako v předchozím případě. Respondenti společnosti opět vytýkali nedostatečnou úroveň komunikace a nedostatečný tok informací směrem k zaměstnancům. Dále pak postoj vedoucích vůči podřízeným, nedostatečný zájem o dělnické pracovníky obecně, v poslední připomínka byla mířena na řízení výroby a nedostatek dílů pro montáž strojů.

8 PŘEDNOSTI SOUČASNÉHO STAVU PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ A PROSTOR PRO ZLEPŠENÍ

Pro zhodnocení stavu řízení lidských zdrojů ve společnosti PTV, s.r.o. byl prozkoumán stávající systém pomocí strukturalizovaného dotazníku pro vedení společnosti a také provedeno dotazníkové šetření zaměřené na spokojenost zaměstnanců.

Předností současného systému řízení lidských zdrojů je z pohledů nastavení současných procesů úroveň firemní kultury a především nastavení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Na dobré úrovni jsou následující oblasti řízení lidských zdrojů - strategie a plánování, organizační uspořádání, vzdělávání a rozvoj, odměňování a úroveň zaměstnaneckých vztahů.

V rámci dotazníkového šetření byla vnímána celková spokojenost zaměstnanců ve společnosti a dále převažovala spokojenost s nastavením motivačních odměn, systémem zaměstnaneckých výhod, uspořádáním pracoviště a jeho rozvržením. Dále je velkou předností současného systému propojení personálních aktivit a činností, které souvisejí s rozvojem společnosti a jejího zaměření na inovace. Mezi silné stránky společnosti patří úroveň vztahů mezi kolegy a pozitivní vnímání zaměstnanců ohledně stability a jistoty zaměstnání.

Prostor pro zlepšení má společnost především v oblasti hodnocení pracovního výkonu, které není žádným způsobem formálně definováno. Dále je pak slabší stránkou oblast výběru a přijímání nových zaměstnanců. Dotazníkové šetření odhalilo nespokojenost zaměstnanců s úrovní interní komunikace, způsobem sdělování změn a chováním nadřízených. Za slabé stránky společnosti považují respondenti již zmíněné chování nadřízených, možnost podílet se na rozhodování o věcech, které se týkají zaměstnanců a platové podmínky.

Společnost by se měla především zaměřit na své slabé stránky a činnosti, u kterých byla v rámci auditu řízení lidských zdrojů odhalena nízká úroveň. Jedná se tedy o činnosti spojené s interní komunikací a sdílením znalostí, podporou komunikace zaměstnanců s jejich nadřízenými, zavedením hodnocení pracovního výkonu a případné rozšíření systému zaměstnaneckých výhod v případě dobré odbytové situace. Rozšíření systému je vhodné směřovat buď to směrem, který byl žádoucí v dotazníkovém šetření, tedy zavedením 5 dní dovolené navíc či poskytováním příspěvku na penzijní připojištění, anebo směrem k posílení mezilidských vztahů a komunikace mezi zaměstnanci.

Jednou z oblastí, které chtěla společnost věnovat více pozornosti a případně ji rozšířit, byl systém zaměstnaneckých výhod. V současné době mají všichni zaměstnanci k dispozici stravenky s příspěvkem na stravování ve výši 60 korun, příspěvek 600 Kč měsíčně na trávení volného času a sportovního využití ve formě MultiSport karty a firemní tarif s mobilními daty. Některé skupiny zaměstnanců mají k dispozici firemní automobil. Současný systém zaměstnaneckých výhod je podrobně popsán v kapitole 7.1.6 Odměňování zaměstnanců.

Oblasti systému zaměstnaneckých výhod a jejímu rozšíření byla věnována významná část dotazníkového šetření. Respondenti jsou se stávajícím systémem spíše spokojeni, zároveň však vyjádřili svůj zájem o jeho rozšíření nejčastěji o:

- 5 dní dovolené navíc,
- Příspěvek na penzijní přepojištění.

Obě tyto možnosti budou následně níže zkoumány. Vzhledem k pozorovanému problému s interní komunikací bude navíc zkoumána varianta rozšíření systému o firemní akce, které by podpořili sounáležitost zaměstnanců a komunikaci ve společnosti.

5 dní dovolené navíc

Jedním z finančně nejnáročnějších typů benefitů je poskytování 5 dní dovolení navíc a tedy rozšíření fondu dovolené ze zákona stanovených čtyř týdnů na pět. Zaměstnanci za období čerpání dovolené nenáleží mzda, ale tzv. náhrada mzdy, která se vychází z průměrného výdělku zaměstnance za kalendářní čtvrtletí předcházející čtvrtletí, ve kterém zaměstnanec čerpá dovolenou. Průměrná hrubá mzda za dané měsíce je vydělena počtem odpracovaných hodin. Z náhrady mzdy se odvádí daň z příjmu fyzických osob, sociální a zdravotní pojištění v obvyklém rozsahu. V konečném dopadu jsou mzdové náklady na zaměstnance tedy vyšší než sjednaná hrubá mzda.

Tabulka 6 Výpočet náhrady mzdy pro 5 dní dovolené navíc

(vlastní zpracování s využitím kalkulačky © Peníze.cz, 2020)

Náhrada mzdy	1 zaměstnanec	70 zaměstnanců
Náhrada mzdy za jeden den dovolené	1 908 Kč	133 560 Kč
Náhrada mzdy za 5 dní dovolené	9 540 Kč	667 800 Kč

S ohledem na celkovou finanční náročnost tohoto typu benefitu nebude těchto 5 dní dovolené navíc dále uvažováno pro rozšíření stávajícího systému ani v rámci rozšíření fondu dovolené formou sick days, jelikož v době vyhodnocování se celý podnikatelský sektor v České republice potýkal s restrikcemi vlády ohledně pandemie COVID-19. Pandemie ochromila celý podnikatelský sektor v Evropě a vzhledem k nemožnosti předpovědi následného vývoje a vyhodnocení jejího dopadu je vhodné s takovým výrazným navýšením mzdových nákladů vyčkat do stabilizace situace na celosvětové úrovni vzhledem k odběratelské síti společnosti.

Příspěvek na penzijní připojištění

Druhým nejčastěji žádaným typem je příspěvek na penzijní připojištění. I mezi rozmanitými druhy zaměstnaneckých benefitů si získává značnou popularitu, jelikož je na jedné straně k příspěvku připočítávána státní podpora a zároveň je do 50 000 Kč v celkovém ročním úhrnu pro zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem. Dále je také příspěvek na penzijní připojištění osvobozen od daně z příjmu, sociálního a zdravotního pojištění na straně zaměstnance. (Macháček, 2017, s. 57)

Výše státního příspěvku je uvedena v tabulce. Aby byl účinek z tohoto produktu pro zaměstnavatele a jeho zaměstnance využitelný z hlediska státního příspěvku, je potřeba přispívat minimálně 300 Kč a maximální příspěvek získá zaměstnanec při příspěvku 1 000 Kč měsíčně. Při modelaci tohoto typu benefitu budou pro potřeby společnosti PTV, s.r.o. právě tyto hranice a ostatní data uvedené v Tabulce 7.

Tabulka 7 Výše státního příspěvku (© Příspěvky, 2020)

Měsíční vklad	Výše státního příspěvku pro rok 2020	Zhodnocení vkladu
100 Kč (minimum)	0 Kč	0 %
300 Kč	90 Kč	30 %
400 Kč	110 Kč	28 %
500 Kč	130 Kč	26 %
800 Kč	190 Kč	24 %
1 000 Kč	230 Kč (maximální příspěvek)	23 %

Tabulka 8 Propočet nákladů na příspěvek na penzijní připojištění
(vlastní zpracování)

Délka prac. poměru	Měsíční příspěvek zaměstnavatele	Náklady na 1 zaměstnance	Počet zaměstnanců v dané kategorii	Celkové roční náklady na benefit
1 – 2 roky	300 Kč	3 600 Kč	7	25 200 Kč
3 -5 let	500 Kč	6 000 Kč	16	96 000 Kč
6 – 10 let	800 Kč	9 600 Kč	11	105 600 Kč
11 a více let	1 000 Kč	12 000 Kč	34	408 000 Kč
CELKEM			68	634 800 Kč

Celkové roční náklady na příspěvek na penzijní připojištění by při výše nastaveném systému odměn činily 634 800 Kč, měsíční náklady by odpovídaly 52 900 Kč. Výše nastavený systém je nastaven s ohledem na potřebnou stabilizaci zaměstnanců a snížení fluktuace.

Pokud porovnáme finanční náročnost příspěvku na penzijní připojištění a 5 dní dovolené navíc není mezi nimi výrazný rozdíl, naopak oba benefity jsou velmi podobně finančně náročné. Při zohlednění přání zaměstnanců v dotazníkovém šetření by však větší spokojenost přineslo zavedení 5 dní dovolené navíc. V souvislosti s již zmíněnou pandemií onemocnění COVID-19 a jejich případných celosvětových ekonomických důsledků a nepopíratelným finančním ztrátám společnosti je vhodné se zavedením tohoto typu benefitu vyčkat několik měsíců, než se situace stabilizuje a bude dostatečný odbyt po výrobcích.

9 PROJEKT NA ZLEPŠENÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Projekt je zaměřen na zvýšení spokojenosti zaměstnanců a zlepšení informovanosti ohledně směřování společnosti a o plánovaných změnách. Podkladem pro vypracování projektu je provedený audit systému řízení lidských zdrojů podrobně uvedený v kapitole 7, který čerpá informace, jednak z prozkoumání současného systému řízení lidských zdrojů ve společnosti, tak z dotazníkového šetření zaměřeného na spokojenost zaměstnanců.

Z analýzy současného stavu řízení lidských zdrojů ve společnosti vyplynula především potřeba věnovat se více interní komunikaci, poskytovat zaměstnancům informace o změnách a záležitostech, které se zaměstnanců dotýkají. Projekt si klade za cíl tyto a další nedostatky vymezit, postupně eliminovat a zajistit nápravu.

K navržení projektu byla využita metoda logického rámce, která má za cíl přehledně identifikovat cíle, výstupy a klíčové aktivity projektu včetně identifikování časového rámce a potřebných prostředků. Logický rámec je uveden v Příloze IV.

9.1 Cíle projektu a jeho přínosy

Cíle projektu a jejich výstupy vycházejí z již zmíněného logického rámce. Nejprve jsou v logickém rámci definovány hlavní projektové cíle, které se následně dělí na jednotlivé projektové cíle a aktivity klíčové k dosažení očekávaných výsledků. Cíl projektu popisuje, čeho chce společnost po zavedení projektu dosáhnout.

Hlavním cílem projektu je zvýšení spokojenosti zaměstnanců a zvýšení jejich informovanosti ohledně směřování společnosti a plánovaných změn. Tyto cíle budou splněny, pokud se spokojenost a informovanost zaměstnanců zvýší do konce roku 2020 o minimálně 5 %.

Projektovým cílem je zlepšení systému řízení lidských zdrojů ve společnosti PTV, s.r.o. K dosažení tohoto cíle je zapotřebí zlepšit informovanost zaměstnanců o plánovaných změnách a interní komunikaci, zavést formální hodnocení pracovního výkonu a rozšířit nabídku zaměstnaneckých výhod. Dílčí části jsou definovány následujícím způsobem:

- Zlepšení informovanosti zaměstnanců o plánovaných změnách v organizaci o 5 % do 31. 12. 2020.
- Zlepšení interní komunikace ve společnosti o 5 % do 31. 12. 2020.

- Zavedení formálního hodnocení pracovního výkonu. Spočívá ve vytvoření formuláře pro hodnocení zaměstnanců a sepsání metodiky hodnocení do 30. 9. 2020.
- Rozšíření nabídky zaměstnaneckých výhod ve společnosti PTV, s.r.o. do 31. 12. 2020. Změna v nabídce je ale vázána na odbytovou situaci společnosti, pro kterou mohou mít nařízení vlády České republiky v souvislosti s nálezem novým typem koronaviru vážné důsledky.

Splnění cílů bude ověřeno závěrečným dotazníkovým šetřením provedeným v prosinci 2020 a v personální evidenci zaměstnanců.

9.2 Klíčové aktivity projektu

Pro dosažení cílů projektu je důležité definovat si klíčové aktivity. Mezi aktivity, které jsou stěžejní pro úspěšné naplnění projektových cílů, patří:

- Provedení úvodního dotazníkového šetření.
- Vyhodnocení dotazníkové šetření, včetně stanovení předností současného stavu a definování prostoru pro zlepšení.
- Výběr vhodných kanálů interní komunikace.
- Zlepšení informování zaměstnanců o plánovaných změnách.
- Zavedení formálního hodnocení pracovního výkonu, včetně nastavení metodiky hodnocení a sestavení hodnotícího formuláře.
- Proškolení vedoucích zaměstnanců ohledně průběhu hodnocení zaměstnanců.
- Výběr vhodného typu zaměstnaneckého benefitu.
- Výběr vhodného dodavatele daného typu benefitu.
- Provedení závěrečného dotazníkového šetření.

9.2.1 Úvodní dotazníkové šetření

První na seznamu klíčových aktivit projektu bylo provedení úvodního dotazníkového šetření zaměřeného na spokojenost. Tato aktivita byla realizována za pomoci provozního ředitele společnosti, který pomáhal s distribucí dotazníku k vedoucím pracovníkům.

Dotazníkové šetření zjišťovalo spokojenost zaměstnanců v několika oblastech. Tyto oblasti se týkaly především systému odměňování a nastavením výše odměny, motivačních prémie a systému zaměstnaneckých výhod, dále pak interní komunikací, vztahy na pracovišti, uspořádáním pracoviště apod. V závěru dotazníkového šetření byl věnován prostor

zaměstnancům pro zhodnocení celkové spokojenosti ve společnosti a jejich případným připomínkám. Podrobněji bylo dotazníkové šetření pak zaměřeno na oblasti, které jsou provozním ředitelem označeny za problematické např. komunikace změn a komunikace na vertikální úrovni ve společnosti.

Klíčové otázky dotazníkového šetření byly zaměřeny na spokojenost se systémem odměňování: „Když zvážíte Vaši současnou mzdou, při zohlednění Vaší pracovní náplně, jste spokojen?“ a „Jste spokojen/a s výší motivačních odměn (prémie, osobní ohodnocení, odměny)?“ Společnost by ráda vytvořila motivující systém zaměstnaneckých výhod, v této oblasti je šetření zaměřeno na spokojenost: „Jste spokojen/a s poskytovanými *zaměstnaneckými výhodami*?“ a následná zjišťovací otázka na identifikaci přání zaměstnanců v této oblasti. Velmi důležitá část dotazníkového šetření byla zaměřena na spokojenost zaměstnanců s různými faktory na základě jejich orientace na výkon, pracovní vztahy a význam práce apod.

Podrobné znění dotazníku je uvedeno v Příloze II. Aby společnost byla schopna vyhodnotit dopad realizovaných změn, mělo by znění úvodního a závěrečného dotazníkového šetření být obdobné.

9.2.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření a definování prostoru pro zlepšení

Z dotazníkového šetření byla zjištěna celková spokojenost zaměstnanců ve společnosti PTV, s.r.o. Dále pak spokojenost se systémem odměňování, firemní kulturou, způsobem interní komunikace, atmosférou na pracovišti a jeho uspořádáním. Každý zaměstnanec měl možnost vyjádřit svůj názor v dané oblasti a navrhnout konstruktivní připomínky ke zlepšení úrovně v dané oblasti.

Podrobné vyhodnocení provedeného dotazníkového šetření je uvedeno v kapitole 7. 2.

Společnost by na základě provedeného dotazníkového šetření měla věnovat větší pozornost především interní komunikaci, způsobu komunikace změn a celkovému zlepšení informačního toku od nejvyššího vedení po řadové zaměstnance. V dalším bodě by měla společnost věnovat pozornost zavedení systému formálního hodnocení a provázání tohoto hodnocení se systémem odměňování. V poslední řadě bude věnována pozornost rozšíření systému zaměstnaneckých výhod, kdy podle dotazníkového šetření mají zaměstnanci zájem především o zavedení 5 dní dovolené navíc a příspěvku na penzijní připojištění. Vzhledem ke snaze posílit sounáležitost ve firmě a zlepšit komunikační tok bude také zkoumána

varianta zaveden společných firemních akcí, případně teambuildingů. Zhodnocení nákladové náročnosti zkoumaných zaměstnaneckých výhod je uvedeno níže v kapitole 8.

9.2.3 Výběr vhodných kanálů interní komunikace

Jedním z největších problémů vyplývajících z auditu řízení lidských zdrojů ve společnosti PTV, s.r.o. je interní komunikace. Zaměstnanci pocítují nedostatečnou otevřenost komunikace od vedení společnosti, převážně v souvislosti s komunikací změn. Jedním z nejdůležitějších úkolů projektové části je právě zlepšení interní komunikace rozšířením nástrojů interní komunikace a jejich vzájemnou integrací.

Vzhledem k zaměření společnosti musí být v rámci interní komunikace důkladně provázáno několik typů nástrojů. Ve společnosti je velký podíl dělnických pracovníků, z tohoto důvodu je velmi důležitá role tištěných médií. Tito zaměstnanci z velké části nemají možnost přístupu k PC a v jejich případě jsou tištěná média nezastupitelná elektronickými. V rámci tištěné komunikace může společnost využívat nástěnek na jednotlivých odděleních, na kterých bude zveřejňovat obvyklá provozní sdělení a informace, u kterých postačí jednosměrná komunikace od vedení k zaměstnancům. Vývěsní materiály na nástěnky by mělo připravovat vedení společnosti s ohledem na připravovanou změnu či potřebné sdělení. Tato sdělení by měli vypracovat vedoucí jednotlivých oddělení a úseků, kterých se změny, novinky a jiné záležitosti týkají. Jejich zveřejnění na vývěsních místech pak budou zajišťovat asistenti jednotlivých oddělení či přímo vedoucí jednotlivých úseků. Dalším vhodným nástrojem mohou být infomační letáčky o nabídce benefitů pro nové zaměstnance, příručky a brožury pro určité skupiny zaměstnanců, které mohou být využity během adaptačního procesu, či kalendáře s logem společnosti.

Dalším vhodným nástrojem interní komunikace jsou elektronická média, která v dnešní době velmi rychle nabírají na významu. V této skupině nástrojů interní komunikace je potřeba zapracovat na webovou prezentaci společnosti a způsobu komunikace společnosti skrze sociální média. Společnost má oba kanály zavedeny, nicméně nejsou pravidelně aktualizovány, není s nimi kontinuálně pracováno, a tudíž není využíván jejich potenciál naplno. Přitom obě tato média utváří pohled na společnost z vnějšku a její PR. Změny v rámci webových stránek by měla společnost realizovat ve spolupráci se specializovanou společností, která navrhne webovou prezentaci přesně podle podmínek a požadované funkčnosti. Na struktuře webu a jeho jednotlivých kategoriích by mělo spolupracovat obchodní a marketingové oddělení pro Českou a Slovenskou republiku a zahraniční. Vzhledem

k využití webových stránek není potřeba vytvářet speciální nástroje, nicméně webová prezentace je i s ohledem na zaměření společnosti důležitá v několika jazycích – češtině, angličtině, němčině, polštině a ruštině. Tyto jazyky jsou v současné době nastaveny, nicméně některé z nich jsou nefunkční. Návrh nové webové prezentace se cenově pohybuje kolem 20 až 50 tis. Kč. Zmiňovaná vyšší částka zahrnuje návrh i v několika jazycích a i případné aktualizace webu v průběhu roku. Na dalších aktualizacích by měli spolupracovat již zmíněná provozní a marketingová oddělení společnosti. Profil na sociální síti Facebook by měl být pravidelně aktualizován také, jelikož dotváří komplexní on-line komunikaci společnosti. V souvislosti se zlepšením této sociální sítě by firma mohla pověřit zaměstnance zodpovědného za marketing o častější aktualizaci firemních facebookových stránek. S ohledem na tuto změnu by zaměstnanci mohla společnost poskytnout kurz pro vedení firemního profilu na této sociální síti zhruba v hodnotě 2 990 Kč. Zlepšení prezentace společnosti v on-line světě by mohla nejenom zvýšit povědomí o společnosti a její činnosti, ale mít i pozitivní dopad v souvislosti s personálním marketingem.

Nejnáročnějším nástrojem interní komunikace je její osobní forma. Tento způsob interní komunikace zahrnuje pravidelné konání pracovních porad, které se konají ve společnosti jedenkrát měsíčně. Porady by se jednou měsíčně měly konat, jak v rámci nejvyššího vedení společnosti, tak v rámci jednotlivých oddělení. Dále se osobní forma komunikace ve společnosti PTV, s.r.o. týká školení, konferencí a účasti na veletrzích a exkurzí do jednotlivých oddělení. S osobní formou komunikace je úzce spojena komunikace změn a podrobněji se zlepšení využívání tohoto komunikačního nástroje věnuje následující kapitola. V neposlední řadě je interní komunikace společnosti dotvářena pracovním prostředím, kde ji reprezentuje logo společnosti ve formě nejrůznějších nálepek, materiálů na již zmíněných nástěnkách, kancelářských potřebách, monitorech obrazovek apod.

Veškeré zmíněné nástroje by měly být ve společnosti vzájemně provázány a řízeny vedením společnosti, které by si mělo stanovit dlouhodobou strategii interní komunikace a pravidelně kontrolovat úroveň jejího plnění. V současné době je ve společnosti nutné se zaměřit na lepší provázanost zaměstnanců na všech úrovních, převážně pak ale řadových zaměstnanců a vedení společnosti. Zároveň je pak nutné zapracovat na komunikaci změn. Z tohoto důvodu je z nástrojů interní komunikace nejdůležitější posílit osobní formu komunikace, a to v souvislosti s pravidelným setkáním zaměstnanců s vedením, formálními a neformálními akcemi.

9.2.4 Zlepšení informování zaměstnanců o plánovaných změnách

V souvislosti s interní komunikací je ve společnosti PTV, s.r.o. potřeba se důkladně zaměřit na způsob komunikaci změn. Zaměstnanci pocítují nedostatečné informování ohledně důležitých provozních změn a záležitostí, které se jejich činnosti bezprostředně týkají. To je poměrně velký problém, jelikož se tak dále prohlubují rozdíly mezi řadovými zaměstnanci a vedením společnosti. Z tohoto důvodu je potřeba zavést ustálený způsob sdílení informací a zapojení zaměstnanců do tohoto procesu napříč celou organizací. Výsledkem zlepšení systému interní komunikace by měla být větší spokojenost zaměstnanců ve společnosti a sounáležitost s jejím vedením.

Komunikace změn, především změn týkajících se organizačního uskupení, patří k velmi složitým úkonům interní komunikace. Vyžaduje pevně stanovenou strukturu jednotlivých kroků a maximální promyšlení konečného obsahu sdělení. Ve společnosti by měla být ustanovena osoba, která bude koordinovat proces sdílení informací na různých úrovních v rámci organizační struktury. Ve společnosti se pro tuto roli jeví jako vhodná osoba provozní ředitel, jehož činnost je spjata se všemi stěžejními činnostmi ve společnosti.

Důležitá sdělení o plánovaných změnách by měla být vždy probírána osobně mezi skupinou nejvyššího vedení a liniových manažerů na poradě přesně plánovaných za tímto účelem. Pro ustanovení změny je vhodné využít následně e-mail, skrze který pověřený manažer zašle vyhotovené memorandum s plánovanou změnou tak, aby bylo všem jasné, jaké změny vedení plánuje a jaké budou mít tyto změny dopad. Toto memorandum by mělo být vždy podepsáno nejvyšším vedením společnosti. Následně je vhodné jej zaslat top managementu s prosbou předání na jejich kolegy. Manažeři jednotlivých oddělení se svými týmy změnu dostatečně prodiskutují a případné připomínky předají vedení. Tímto způsobem dojde k propojení zaměstnanců na všech úrovních prostřednictvím manažerů a zároveň se obsah sdělení dostatečně vysvětlí ústně a následně definuje písemně v připraveném memorandu.

V návaznosti na zvýšení sounáležitosti mezi zaměstnanci bude vypracován v kapitole 9.2.7. návrh na rozšíření zaměstnaneckých výhod o formy teambuildingů a firemních akcí. Tento typ benefitu má za cíl lépe propojit zaměstnance a právě pomoci v běžné i krizové komunikaci na pracovišti.

9.2.5 Zavedení formálního hodnocení pracovního výkonu

Formální hodnocení pracovního výkonu není ve společnosti zavedeno. Z důvodu lepšího propojení zaměstnanců na všech úrovních, zlepšení interní komunikace, získání zpětné vazby od zaměstnanců a i zvýšení účinnosti systému odměňování je vhodné formální hodnocení pracovního výkonu zavést.

Hodnocení pracovního výkonu by mělo probíhat vždy ke konci zkušební doby a poté vždy pravidelně minimálně jednou ročně. Pravidelné hodnocení pracovního výkonu by mělo být především u vedoucích pozic spojeno s plněním osobních cílů, které by se mohlo následně odrážet výši mimořádných ročních odměn. Dojde tak nejenom k posílení strategického řízení lidských zdrojů, ale i zainteresování vedoucích pracovníků na plnění podnikových cílů.

Na konci zkušební doby by mělo dojít k prvnímu formálnímu hodnocení zaměstnance. Toto hodnocení by mělo probíhat osobně mezi zaměstnancem, jeho přímým nadřízeným a v případě vyšší funkce i osobou, zodpovědnou za oblast řízení lidských zdrojů, v tuto chvíli provozním ředitelem. Cílem tohoto hodnocení se v krátkosti shrnout působení zaměstnance ve společnosti, zeptat se jej na jeho dojmy, spokojenost a případné nedostatky, které za své působení zaznamenal. Zaměstnanec bude mít dojem, že se o něj a jeho potřeby nadřízení aktivně zajímají, což pomůže jak spokojenosti zaměstnanců ve společnosti, tak i snížení fluktuace. Zároveň vedení společnosti bude mít zpětnou vazbu o chodu oddělení a i provozní ředitel o způsobu vedení příslušného vedoucího.

Pravidelné roční hodnocení pracovního výkonu by mělo probíhat každoročně zhruba v období října a listopadu tak, aby mohlo dojít k proplacení mimořádných ročních odměn v prosinci. Zároveň při mimořádném výkonu zaměstnance bude možné realizovat zvýšení mzdy novým mzdovým výměrem od ledna následujícího roku.

Ve společnosti bude na provádění formálního hodnocení pracovního výkonu dohlížet provozní ředitel, který bude instruovat vedoucí jednotlivých oddělení a dohlížet na proces zpracování. Správnost a administrativu spojenou s formálním hodnocením bude zajišťovat mzdová účetní, která má na starosti i běžnou personální agendu.

Formuláře pro hodnocení pracovního výkonu jsou uvedeny v Příloze VI a VII. Kritéria hodnocení jsou zaměřena na vyhodnocení pracovního výkonu, vytyčených cílů, schopností, vlastností a chování zaměstnance.

9.2.6 Proškolení vedoucích zaměstnanců ohledně průběhu hodnocení zaměstnanců

V souvislosti se zavedením formálního hodnocení pracovního výkonu je nutné proškolit vedoucí zaměstnance ohledně celkového průběhu hodnocení. Vedoucí zaměstnanci budou na jedné straně hodnocenému předávat instrukce ohledně postupu hodnocení a na druhé straně svou zpětnou vazbu. Výsledky hodnocení za svůj tým budou následně předkládat účetní společnosti k archivaci a případně dalšímu zpracování.

Veškeré potřebné dokumenty pro zavedení formálního hodnocení, jako je Formulář pro hodnocení pracovního výkonu vedoucích pracovníků, technickohospodářských a dělnických pracovníků, dále pak Metodický pokyn pro hodnocení zaměstnanců společnosti PTV, s.r.o., budou vypracovány jako výstupy diplomové práce. V průběhu června a července by se vedoucí pracovníci měli s těmito dokumenty seznámit a případně uvést připomínky pro jejich úpravu. V měsíci srpnu by bylo vhodné již mít tyto dokumenty odsouhlaseny vedoucími zaměstnanci. Dále by v srpnu mělo proběhnout pod vedením provozního ředitele pilotní hodnocení jednoho vybraného týmu, aby se doladily poslední případné nedokonalosti systému hodnocení.

Proškolení vedoucích zaměstnanců by bylo vhodné naplánovat na říjen roku 2020, aby byl vedoucím pracovníkům věnován dostatečný prostor na vyhodnocení pilotního šetření a přípravu dotazů. V průběhu školení by měl být v první řadě věnován prostor pro prozkoumání metodiky a následně jednotlivým částem formuláře. V závěru školení bude prodiskutován způsob vyhodnocení a následná práce se získanými daty. Po skončení období hodnocení by bylo vhodné svolat k poradě vedoucí zaměstnance a opět prodiskutovat jeho podobu a jednotlivé kroky, případně podniknout kroky k nápravě.

9.2.7 Výběr vhodného typu benefitu

Firemní akce, teambuildingy

Finančně přijatelnou alternativou a zároveň aktivitou, která podpoří komunikaci mezi zaměstnanci, a tím bude působit v souladu se snahou zlepšit interní komunikaci je zavedení firemních akcí a teambuildingů.

S ohledem na strukturu zaměstnanců by bylo vhodné volit týmové aktivity vhodné pro muže, ve kterých by zaměstnanci mohli soutěžit v rámci svých pracovních týmů. Dají se zvolit typy aktivit, které budou i méně finančně náročné, např. bowlingový či fotbalový turnaj, ale samozřejmě i rozmanitější, např. paintball, motokárové závody apod. Další možností je

organizace akcí pro rodinné příslušníky, např. ve formě dětských dnů, letních grilování apod. Výhodou těchto aktivit je, že se dají provádět s ohledem na současné finanční možnosti společnosti i za využití minimálních nákladů.

První společnou firemní aktivitou, kterou by společnost mohla naplánovat na závěr roku pro své zaměstnance, by mohl být Vánoční turnaj v bowlingu pro zaměstnance. Turnaj by bylo možné uspořádat v několika zařízeních v Praze. Každý úsek společnosti by mohl nominovat svůj tým, který by je v turnaji reprezentovat, také by se mohlo i v rámci tohoto načasování soutěžit o věcné ceny. Zaměstnanci by navázali kontakt i mimo pracoviště, jistě by se zlepšili mezilidské vztahy a atmosféra na pracovišti. Několik zařízení nabízí i přípravu firemních večírků na míru se zajištěním občerstvení, ozvučení a techniky, vypracování harmonogramu dne i tisk pozvánek. Pro realizaci takovéto jednorázové akce pro všechny zaměstnanec společnosti je potřeba vyčlenit zhruba 60 000 Kč, které pokryjí náklady na pronájem drah a areálu, občerstvení a doprovodné služby. Nicméně, jak již bylo uvedeno výše, firemní aktivity lze realizovat i za využití mnohem menšího nákladového zatížení.

9.2.8 Výběr vhodného dodavatele daného typu benefitu

Vzhledem k okolnostem, které zasáhli celosvětovou ekonomiku v souvislosti s šířením pandemie COVID-19, je vhodné aktualizovat systém zaměstnaneckých benefitů společnosti s ohledem na současnou odbytovou situaci podniku. Důsledky vládních restrikcí a omezení, které panují po celém světě, jsou těžko odhadnutelné. Jejich případný dopad je s ohledem na nepředvídatelnosti šíření velmi obtížně kvantifikovatelný. Z tohoto důvodu jsou navrženy dvě varianty, které mohou nastat v souvislosti se situací společnosti a případným přidělením finančních prostředků na rozšíření systému zaměstnaneckých výhod.

Pesimistická varianta

Při současném vývoji se jeví jako pravděpodobná varianta několikaměsíčního následného útlumu, který může zasáhnout do téměř všech podnikatelských odvětví. S ohledem na zaměření společnosti a její exportní orientaci je nutné k plánování jakýchkoli zbytných výdajů přistupovat maximálně opatrně. S vyhodnocením stávající situace se jeví jako vhodné vyčkat minimálně do konce srpna a podle ekonomických výsledků připravovat firemní aktivitu plánovanou na období prosince. V tomto případě se dá naplánovat například zmíněný bowlingový turnaj nebo pouze večerní raut. Věřím, že pro zaměstnance bude příjemným zpestřením a uvolněním již jen posezení s kolegy. Realizace tohoto typu řešení

se dá dojednat s restauračním zařízením v okolí společnosti s ohledem na úsporu nákladů na dopravu. Rozšíření fondu dovolené a zavedení příspěvku na penzijní připojištění se jeví jako vhodné při tomto vývoji situace odložit na rok 2021.

Optimistická varianta

Pokud dojde k obnově situace již v měsíci květnu, při následném stabilizování nálezové situace a dobré finanční prosperitě společnosti, dalo by se uvažovat o zavedení některého z finančně náročnějších benefitů uvedených v kapitole 8. Při zohlednění jejich velmi obdobných nákladových požadavků, přání zaměstnanců a také z hlediska zvýšení konkurenceschopnosti se jeví jako řešení zavedení 5 dní dovolené navíc. Tato varianta by společnost při současných mzdových nákladech vyšla zhruba na 670 000 Kč. Dále by se systém rozšířil o zavedení minimálně dvou firemních aktivit v průběhu roku z důvodu zlepšení mezilidských vztahů a komunikace.

Při zavedení příspěvku na penzijní připojištění by společnost mohla navázat spolupráci s některou ze stabilních pojišťovací institucí poskytujících tyto služby. Tím, že je rozsah tohoto typu pojištění upraven zákonem z důvodu poskytování státního příspěvku, jsou nabízené služby velmi obdobné. Volila bych tedy instituci, se kterou společnost dlouhodobě spolupracuje, případně má u ní vedený firemní účet apod.

9.2.9 Provedení závěrečného dotazníkového šetření

Ke zhodnocení provedených změn v souvislosti s interní komunikací, způsobem komunikace změn a celkové spokojenosti zaměstnanců bude provedeno na konci roku 2020 dotazníkové šetření.

Aby bylo možné porovnat spokojenost zaměstnanců s výchozím stavem, bude znění dotazníku jako v prvotním šetření stejné. Hlavní cíle projektu budou splněny v případě růstu spokojenosti zaměstnanců o 5 % a zvýšení informovanosti zaměstnanců ohledně směřování společnosti rovněž o 5 %. Klíčové otázky závěrečného dotazníkového šetření jsou tedy zaměřeny na spokojenost: „Jak byste ohodnotili Vaši celkovou spokojenost s Vaším zaměstnáním v této firmě?“ a na informovanost zaměstnanců a komunikaci změn: „U každého z následujících prvků zhodnoťte, jak moc je pro vás obecně důležitý, abyste v práci byli výkonní“ a „Do jaké míry jste s následujícími faktory spokojeni na své aktuální pozici?“ Po vyhodnocení situace bude zpracována závěrečná zpráva, která bude sloužit jako podklad pro následné kroky.

9.3 Matice odpovědnosti

Pro stanovení odpovědnosti jednotlivých osob za konkrétní činnosti slouží matice odpovědnosti, která jasně definuje kompetentní osobu za danou oblast. Osoby zapojené do matice odpovědnosti mají následující pravomoci:

- Schvalování (S) – osoba, která má uděleno schvalovací právo pro výběr konečné varianty řešení
- Provádění (P) – osoba, která je pověřena realizací dané činnosti.
- Konzultace (K) – osoba, se kterou se konzultuje postup v rámci dané aktivity.
- Informování (I) – osoba nebo skupina osob, které jsou informovány o současném stavu, připravovaných aktivitách a výstupech

Tabulka 9 Matice odpovědnosti (vlastní zpracování)

Klíčová aktivita		Odpovědnost				
		Jednatel	Provozní ředitel	Vedoucí oddělení	Mzdová účetní	Zaměstnanci
A	Provedení úvodního dotazníkového šetření	K		I		
B	Vyhodnocení dotazníkové šetření včetně stanovení předností současného stavu a definování prostoru pro zlepšení	K	S, P			
C	Výběr vhodných kanálů interní komunikace	K	S	I		
D	Zlepšení informování zaměstnanců o plánovaných změnách	S	K	P	I	I
E	Zavedení formálního hodnocení pracovního výkonu včetně nastavení metodiky hodnocení a sestavení hodnotícího formuláře	S	P	I		I
F	Proškolení vedoucích zaměstnanců ohledně průběhu hodnocení zaměstnanců	K	P	I		
G	Výběr vhodného typu zaměstnaneckého benefitu	K	S		P	I
H	Výběr vhodného dodavatele daného typu benefitu	K	S		P	
CH	Provedení závěrečného dotazníkového šetření	K	P	I	P	

9.4 Nákladová analýza projektu

S každým projektem a s ním spojenými aktivitami se pojí náklady. Není tomu jinak ani v souvislosti s Projektem na zvýšení spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti. Mezi základní vstupy a prostředky potřebné k jeho realizaci lze zařadit:

- Lidské zdroje,
- Finanční prostředky,
- Technické zařízení: PC s internetovým připojením, tiskárna, skener,
- Papíry a ostatní kancelářské potřeby,
- Odbornou literaturu.

Náklady na lidské zdroje jsou spojeny s jednotlivými činnostmi a potřebným časem k jejich provedení. Vyčísľují se jako součet počtu odpracovaných hodin u jednotlivých aktivit. Jelikož jsou tyto činnosti vázány na realizaci projektu, označují se jako náklady obětované příležitosti, neboli oportunitní náklady, a to z toho důvodu, že čas věnovaný aktivitám spojeným s projektem by mohli zainteresovaní pracovníci věnovat jiným činnostem.

Finanční prostředky jsou spojeny s realizovanými aktivitami a s nimi spojenými platbami. Můžeme je rozdělit na jednorázové nebo pravidelné.

Technická zařízení, která budou během přípravy projektu potřeba, mají všechny zainteresované osoby k dispozici. Jedná se o počítač nebo notebook s internetovým připojením nutným k vzájemné komunikaci, tiskárnu a skener. Nákup těchto zařízení tedy není v souvislosti s projektem nutný. Je potřeba nakoupit pouze spotřební materiál jako je papír či toner do tiskárny k vytištění potřebných materiálů.

Mezi další náklady, které souvisejí s realizací projektu, patří již zmiňovaný papír na tisk tištěných materiálů a doplňující kancelářské potřeby. Tištěné materiály jsou především dotazníky, které budou distribuovány při úvodním a závěrečném dotazníkovém šetření, kdy se jedná o tisk pro zhruba polovinu zaměstnanců 4 papírů velikosti A4. Dále se tištěné materiály budou připravovat v souvislosti se zavedením hodnocení zaměstnanců ve formě jednotlivých hodnotících formulářů pro každého zaměstnance po jednom výtisku a metodickém pokynu pro každého vedoucího pracovníka. V další řadě budou připravovány tištěné materiály pro zaměstnance společnosti na společné nástěnky v souvislosti s podporou interní komunikace ve společnosti.

Specifický typ nákladů představují prostředky vynaložené na odbornou literaturu a případná školení zaměstnanců. Jako odboru literaturu zahrnuje nákladová analýza dva výtisky titulu *Abeceda personalisty 2020* pro mzdovou účetní a provozního ředitele pro potřeby zavedení formální hodnocení pracovního výkonu. V rámci školicích aktivit není realizován žádný náklad, jelikož je školení související s hodnocením zaměstnanců vedeno převážně provozním ředitelem, ve spolupráci se mzdovou účetní vykonávající ve firmě personální činnosti. Náklady na jejich činnosti tedy vstupují do nákladů za lidské zdroje.

Tabulka 10 Náklady na projekt (vlastní zpracování)

Náklady na lidské zdroje	Počet hodin	Počet jednotek	Cena za jednotku [v Kč]	Celkové náklady [v Kč]
Provedení úvodního dotazníkového šetření	30		240,00	7 200
Vyhodnocení dotazníkového šetření a definování prostoru pro zlepšení	15		240,00	3 600
Výběr vhodných kanálů interní komunikace	10		240,00	2 400
Zlepšení informování zaměstnanců o plánovaných změnách proškolením vedoucích zaměstnanců a sepsání pokynů	64		240,00	15 360
Zavedení formálního hodnocení pracovního výkonu pomocí vytvoření metodiky a návrhu hodnotících	120		240,00	28 800
Proškolení vedoucích zaměstnanců ohledně průběhu hodnocení zaměstnanců	160		240,00	38 400
Výběr vhodného typu benefitu	40		240,00	9 600
Výběr vhodného dodavatele daného typu benefitu	10		240,00	2 400
Provedení závěrečného dotazníkového šetření	30		240,00	7 200
Celkové náklady na lidské zdroje (oportunitní náklady)				114 960
Roční náklady na interní komunikaci				
Vypracování memorand a komunikace změn (náklady na lidské zdroje)	80		240,00	19 200
Pravidelná setkání zaměstnanců v rámci komunikace změn (náklady na lidské zdroje)	24		240,00	5 760
Příprava materiálů pro zaměstnance - průběh adaptačního procesu, leták s nabídkou zaměstnaneckých výhod (grafická úprava)	10		400,00	4 000
Rozšíření vývěsních nástěnek		5	179,00	895
Tisk firemních kalendářů vel. A4		25	101,52	2 538
Návrh nových webových stránek		1	50000,00	50 000
Kurz pro vedení sociálních sítí	8	1	2990,00	2 990
Pravidelná aktualizace webových stránek a Facebookového profilu	36		350,00	12 600
Celkové náklady na zlepšení interní komunikace				97 983

Roční náklady na zaměstnanecké výhody	Počet hodin	Počet jednotek	Cena za jednotku [v Kč]	Celkové náklady [v Kč]
Zavedení dvou firemních akcí za rok s dotací 30 000 Kč	30	2	30000,00	60 000
<i>* v případě dobré odbytové situace rozšíření o 5 dní dovolení navíc (optimistická varianta)</i>	70		9540,00	667 800
<i>** v případě dobré odbytové situace a potřeby stabilizace zaměstnanců rozšíření o příspěvek na penzijní připojištění (optimistická varianta)</i>	68		dle kat.	634 800
Celkové náklady na zaměstnanecké výhody (reálná situace)				60 000
Papíry a ostatní kancelářské potřeby				
Kancelářský papír (500 kusů/balení)		3	80,00	240
Tisk dotazníků pro úvodní a závěrečné dotazníkové šetření		80	2,00	160
Tisk formulářů pro hodnocení zaměstnance		70	2,00	140
Tisk metodických příruček pro hodnocení zaměstnanců		15	10	150
Rychlovazače pro metodické příručky vedoucím zaměstnancům		15	4,00	60
Pořadač pro archivaci dokumentů		2	35,00	70
Celkové jednorázové náklady				820
Náklady na odbornou literaturu				
Abeceda personalisty 2020, vydavatelství ANAG		2	589,00	1178
CELKOVÉ NÁKLADY NA PROJEKT				274 941

Tabulka 10 znázorňuje celkovou výši nákladů na projekt a nákladovou náročnost jednotlivých aktivit. Z tabulky je patrné, že finančně nejnáročnějšími aktivitami je zavedení formálního hodnocení zaměstnanců, které v rámci nákladů obětovaných příležitosti společnost vyjde zhruba na 70 tis. Kč. Celkové náklady na projekt činí 221 951 Kč, z toho tvoří více než polovinu oportunitní náklady ve výši 114 960 Kč, které společnost nehradí navíc, ale představují část mezd zainteresovaných zaměstnanců při participaci na projektu. Náklady na zlepšení interní komunikace představují téměř 45 tis. Kč. V souvislosti s aktuální situací společnosti, která může být ohrožena pandemií COVID-19 byly vypracovány v kapitole 9.2.8 možné scénáře a s ohledem na jejich splnění se může měnit výše vynaložených nákladů na zaměstnanecké výhody. Vždy však platí, že je doporučováno zavedení minimálně jedné společné firemní aktivity ročně s celkovou dotací 60 000 Kč. Ostatní náklady na papír, kancelářské potřeby a odbornou literaturu činí zhruba 2 000 Kč.

9.5 Časový harmonogram

Další velmi důležitou analýzou pojící se s realizací projektu je časová analýza, respektive stanovení kritické cesty projektu. K časové analýze využijeme metodu CPM (Critical Path Method). V rámci časové analýzy se veškeré důležité činnosti rozplánují a stanoví se doba jejich trvání ve dnech. Kritická cesta tedy přehledně znázorňuje sled jednotlivých aktivit a délku jejich trvání. Její naplánování a kontrola dodržování časového harmonogramu je pro společnost důležitá z hlediska rozvržení a naplánování jednotlivých dílčích činností.

V tabulce 11 je znázorněn sled jednotlivých činností, jejich časová dotace a předchozí aktivita.

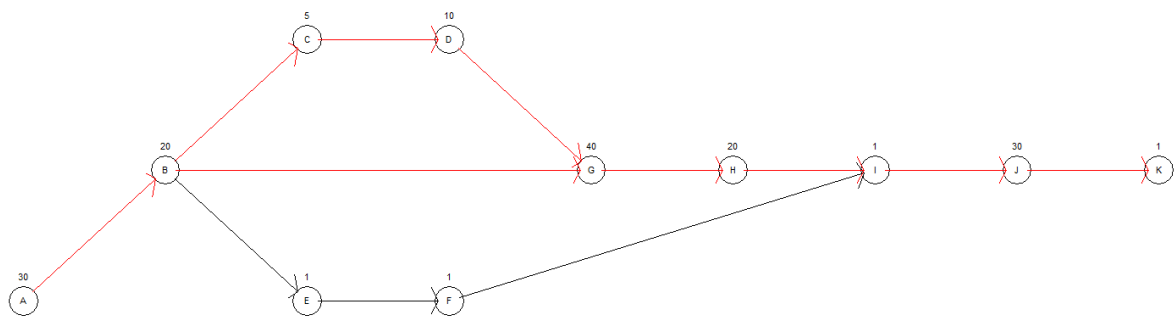
Tabulka 11 Časová analýza projektu (vlastní zpracování)

Klíčová aktivita		Počet pracovních dní	Předchozí aktivita
A	Provedení úvodního dotazníkového šetření	30	
B	Vyhodnocení dotazníkové šetření včetně stanovení předností současného stavu a definování prostoru pro zlepšení	20	A
C	Výběr vhodných kanálů interní komunikace	5	B
D	Zlepšení informování zaměstnanců o plánovaných změnách	10	C
E	Výběr vhodného typu zaměstnaneckého benefitu	1	B
F	Výběr vhodného dodavatele daného typu benefitu	1	E
G	Zavedení formálního hodnocení pracovního výkonu včetně nastavení metodiky hodnocení a sestavení hodnotícího formuláře	40	B, D
H	Proškolení vedoucích zaměstnanců ohledně průběhu hodnocení zaměstnanců	20	G
I	Vyhodnocení odbytové situace a v návaznosti na stav společnosti jednání s dodavatelem nového typu benefitu	1	H, F
J	Provedení závěrečného dotazníkového šetření	30	I
K	Čerpání nové zaměstnanecké výhody od 1. 1. 2021	1	K

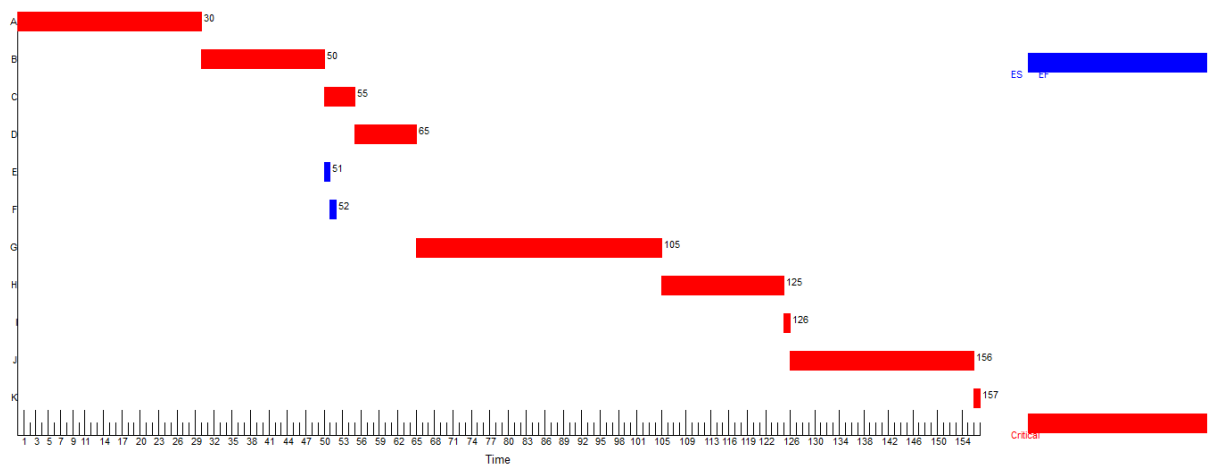
Celková doba potřebná k realizaci projektu dle programu PQM a využitím metody CPM činí 157 pracovních dní. Byla zjištěna kritická cesta ve sledu činností A, B, C, D, G, H, I, J, K.

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	157					
A	30	0	30	0	30	0
B	20	30	50	30	50	0
C	5	50	55	50	55	0
D	10	55	65	55	65	0
E	1	50	51	123	124	73
F	1	51	52	124	125	73
G	40	65	105	65	105	0
H	20	105	125	105	125	0
I	1	125	126	125	126	0
J	30	126	156	126	156	0
K	1	156	157	156	157	0

Obrázek 9 Řešení metody kritické cesty v programu PQM (vlastní zpracování)



Obrázek 10 Zobrazení kritické cesty a sledu klíčových činností (vlastní zpracování)



Obrázek 11 Ganttův diagram (vlastní zpracování)

Obrázek 11 znázorňuje jednotlivé rozložení aktivit a jejich časovou návaznost. Ganttův diagram tedy jasně a přehledně vytváří harmonogram činností i s jejich případnými rezervami. Rezervy jsou cíleně utvořeny u aktivit E a F souvisejících se zavedením nových zaměstnaneckých výhod. Rozšíření stávajícího systému zaměstnaneckých výhod je dle přání zaměstnanců velmi nákladově náročné a vzhledem k neočekávaným událostem v souvislosti s pandemií COVID-19 je doporučeno počkat na vývoj situace s ohledem na odbyt společnosti do srpna roku 2020. Předcházející aktivity takovou nákladovou náročnost nevyžadují a mohou se realizovat bez omezení. Z tohoto důvodu je vyhodnocení situace naplánováno v bodě I tak, aby společnost získala drahocenný čas a neprovedla důležitou a nákladově náročnou změnu bez ohledu na dopad mimořádných opatření a světově aplikovaných restrikcí. Odklad aktivit o 73 dní je tak v tomto případě naprosto žádoucí. V případě zpoždění u jakékoliv jiné aktivity by hrozilo opoždění projektu a jeho celkové délky trvání.

9.6 Riziková analýza

Každý projekt se potýká s případnými riziky, které mohou ovlivnit nejen jeho realizaci, ale i podobu jednotlivých jeho výstupů. Z tohoto důvodu je důležité rizika předem definovat, aby se na ně společnost mohla v dostatečném předstihu připravit a zabezpečit opatření, která by pomohla eliminovat případné ztráty.

Mezi hlavní rizika, která by mohla projekt ohrozit, patří nízká návratnost dotazníků. Toto riziko souvisí především se zkreslením získaných dat a nezachycením přání a potřeb zaměstnanců. Další riziko souvisí s nedostatečnou informovaností zaměstnanců o projektu, které by mohlo způsobit nepochopení cíle projektu a následně i ovlivnit aktivní účast zaměstnanců na realizaci jednotlivých aktivit. Projekt se může také setkat s nedostatečnou podporou vedení a jejich nesouhlasem s přidělením finančních prostředků na jeho účely. Nepochopení se může také projevit při zavedení systému hodnocení nejenom na straně vedoucích zaměstnanců, ale i jejich podřízených. V jakékoliv plánované aktivitě může nastat zpoždění a projekt se tak může posunout. V neposlední řadě může projekt ohrozit pandemie COVID-19, nicméně v souvislosti s jejím nepředvídatelným šířením byly připraveny dva scénáře v kapitole 9.2.8.

Tabulka 12 Riziková analýza projektu (vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost výskytu	Závažnost dopadu	Hodnota rizika
Nízká návratnost dotazníků	střední	vysoká	vysoká
Nedostatečná informovanost zaměstnanců o realizaci projektu	střední	nízká	střední
Nízká podpora projektu a vybraných řešení vedením společnosti	střední	vysoká	střední
Nízká podpora nově zavedeného systému hodnocení	střední	vysoká	střední
Prodloužení realizace projektu	střední	střední	střední
Špatná odbytová situace vyvolaná epidemií koronaviru	vysoká	vysoká	vysoká
Nedostatek finančních prostředků	střední	nízká	střední

Návratnost dotazníků během úvodního dotazníkového šetření byla 40 %, průzkumu se účastnilo 28 zaměstnanců ze 70. Tato návratnost se dá považovat za nižší, nicméně problém zjištěný v souvislosti s interní komunikací a komunikací změn či přání ohledně rozšíření systému zaměstnaneckých výhod byly očekávány zástupcem společnosti. Z tohoto důvodu byla zvolena střední pravděpodobnost výskytu tohoto rizika. Jeho závažnost dopadu je ale vysoká, jelikož nesprávně odhadnuté potřeby respondentů a následná snaha o zlepšení systému špatným směrem nezachytí skutečnost a veškeré náklady budou vynaloženy neúčelově a nebudou napomáhat zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Nedostatečné informovanosti zaměstnanců byla přiřazena střední pravděpodobnost výskytu. Na jednu stranu, pokud budou zaměstnanci dostatečně informováni, dá se předpokládat jejich spolupráce, ale na druhou stranu je právě komunikace se zaměstnanci jeden z problémů organizace a je jedním z cílů práce na její úrovni a způsobech zpracovat.

Rizika spojená s nízkou podporou projektu od vedení společnosti a nízkou podporou nového systému hodnocení byla ohodnocena střední úrovní pravděpodobnosti výskytu. Omezení tohoto rizika bylo do jisté míry minimalizováno během přípravy konzultacemi a také v časové analýze projektu. Celé rozvržení projektu je podrobně popsáno v časovém harmonogramu, kdy veškeré dopady do systému odměňování jsou plánovány s účinností od 1. 1. 2021. Z tohoto důvodu má společnost čas zvážit případný rozsah finančních prostředků věnovaných do oblasti řízení lidských zdrojů. Aktivity byly s ohledem na jejich nákladovou náročnost plánovány do různých variantních řešení s ohledem na vývoj současné situace i v souvislosti s posledním bodem rizikové analýzy, který se týká nedostatečné

úrovně odbytu vyvolané pandemií COVID-19. Riziko špatné odbytové situace v důsledku šíření onemocnění COVID-19 bylo ohodnoceno vysokou pravděpodobností, jelikož situace zasáhla celý svět. Společnost PTV, s.r.o. je silně navázána na zahraniční odběratele a dá se tedy očekávat, že tato situace ovlivní jistým způsobem její odbyt a tržby. V souvislosti s vyhodnocením dopadu vládních omezení a dalších opatření byla navržena doba do srpna 2020 pro stanovení finálního řešení v oblasti zaměstnaneckých výhod. Závažnost dopadu v těchto případech je vždy vysoká.

Každý projekt se může setkat se zpožděním jednotlivých činností. Z důvodu lepší kontroly byla vyhotovena časová analýza. Zpoždění může nastat u činností spojených s výběrem nové zaměstnanecké výhody, která by měla od 1. 1. 2020 rozšířit stávající systém. U dalších činností zpoždění prodlouží celkovou dobu potřebnou pro realizaci projektu a ohrozí jeho finální podobu. Závažnost situace je v případě zpoždění jednotlivých činností střední.

ZÁVĚR

Oblast řízení lidských zdrojů zastřešuje celou řadu velmi důležitých činností pro společnost. Způsob jejich provádění napomáhá společnosti nejenom v souvislosti s péčí o své zaměstnance a jejich pracovní i osobní potřeby, ale je i velmi úzce spojen s podnikovou strategií a může být klíčový pro úspěch společnosti na trhu.

Cílem diplomové práce bylo zlepšení systému řízení lidských zdrojů s ohledem především na zvýšení spokojenosti zaměstnanců a jejich informovanosti o záměru společnosti a plánovaných změnách. Na základě analyzování současného stavu a provedeném auditu systému řízení lidských zdrojů byla navržena doporučení vedoucí k jeho zlepšení.

Teoretická část diplomové práce byla zaměřena na vypracování literární rešerše zabývající se řízením lidských zdrojů v malých a středně velkých společnostech a jeho jednotlivými klíčovými činnostmi. Poznatky z teoretické části byly využity pro analyzování současného stavu systému, vypracování auditu řízení lidských zdrojů a pro analýzu spokojenosti zaměstnanců pomocí dotazníkového šetření.

Dotazníkové šetření bylo sestaveno na základě potřeb společnosti a pocíťovaných problémů a nedostatků současného systému. Dotazník byl zaměřen na spokojenost zaměstnanců v několika oblastech, největší důraz byl kladen na průzkum spokojenosti se systémem odměňování, zaměstnaneckými výhodami, pracovním prostředím, interní komunikací a atmosférou na pracovišti.

Na základě výsledků dotazníkového šetření a provedeného auditu byly stanoveny problematické oblasti současného systému a následně navržena v projektové části diplomové práce opatření pro jeho zlepšení. Za nejvíce problematickou oblast ve společnosti lze označit interní komunikaci a komunikaci změn a řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců. Dále společnost uvažovala o rozšíření systému zaměstnaneckých výhod z důvodu zvýšení spokojenosti zaměstnanců a konkurenceschopnosti na pracovním trhu.

V projektové části byl s ohledem na zjištěné nedostatky vypracován projekt na zlepšení současného systému řízení lidských zdrojů, kdy byla navržena především doporučení pro rozvoj interní komunikace a zlepšení komunikace změn. Dále byl stanoven způsob provádění pravidelného hodnocení zaměstnanců, včetně hodnotících formulářů pro vedoucí zaměstnance, technickohospodářské a dělnické kategorie zaměstnanců. V rámci hodnocení zaměstnanců byla zpracována i metodika jeho provádění. V poslední řadě bylo uvažováno

rozšíření stávajícího systému zaměstnaneckých výhod o požadované zaměstnanecké výhody zaměstnanci společnosti, mezi kterými bylo zvažováno rozšíření fondu dovolené o 5 dní navíc a zavedení příspěvku na penzijní připojištění. S ohledem na současnou situaci související s pandemií COVID-19 byla vypracována variantní řešení, která jsou vázána na odbytovou situaci společnosti a obnovení mezinárodního obchodu. Dalším zvažovaným typem zaměstnaneckého benefitu bylo zavedení společných firemních a teambuildingových aktivit, které by přispěly ke zlepšení komunikace, a podpořily přátelskou atmosféru ve společnosti. Jelikož rozšíření fondu dovolené o 5 dní navíc a zavedení příspěvku na penzijní připojištění jsou finančně velmi náročné zaměstnanecké výhody, bylo doporučeno s jejich zavedením vyčkat.

Projekt byl podroben časové, rizikové a nákladové analýze. Na realizaci projektu je dle časové analýzy potřeba vyhradit 157 pracovních dní, kdy je vymezena i doba pro kvantifikaci dopadu spojenou s pandemií COVID-19 a případnou analýzu současného stavu v souvislosti se zavedením výše zmíněných výhod požadovaných zaměstnanci. Celkové náklady projektu včetně nákladů na mzdy zainteresovaných zaměstnanců ve formě nákladů obětovaných příležitosti činí zhruba 275 000 Kč. Tyto náklady jsou vzhledem k šíři zaváděných opatření a realizaci nového typu zaměstnanecké výhody považovány za adekvátní.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 442 s. Expert. ISBN 978-80-247-2890-2

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

ARMSTRONG, Michael, 2016. *Armstrong's handbook of management and leadership for HR: developing effective people skills and better leadership and management*. Fourth Edition. London: Kogan Page, 447 s. ISBN 978-0-7494-7815-5.

BĚLOHLÁVEK, František, 2017. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky: výběrové, hodnotící, obtížné a rozvojové pohovory*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 186 s. Manažer. ISBN 978-80-271-0433-8.

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ, 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 284 s. Praxe manažera. ISBN 80-251-0374-9.

COMPTON, Robert, William MORRISSEY a Alan NANKERVIS, 2009. *Effective Recruitment and Selection Practices*. 5th Edition. Sydney: CCH Australia Limited, 219 s. ISBN 9781921485770.

CzechInvest: Agentura pro podporu podnikání a investic [online], 2019. [cit. 2019-07-30]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/O-CzechInvestu/O-nas>.

ČESKO: Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce, 2006. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#cast10>

DOSTÁL, Dalibor, 2015. Malé firmy mohou konkurovat korporacím nabídkou benefitů pro zaměstnance. *BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. [cit. 2019-10-14]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/male-firmy-mohou-konkurovat-korporacim-nabidkou-benefitu-pro-zamestnance-nejdulezitejsi-jsou-zdarma-69990.html>

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9

E-learning a jeho výhody, 2015. *Gradua* [online]. [cit. 2019-08-25]. Dostupné z: <https://www.gradua.cz/e-learning/e-learning-a-jeho-vyhody.html>

Firemní kultura. Lákadlo nebo past na zaměstnance?, 2017. *APROFES: personální rozvoj* [online]. [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: <https://www.aprofes.cz/firemni-kultura/>

HALÍK, Jiří, 2008. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 128 s. ISBN 978-80-247-6194-7.

HEATHFIELD, Susan M., 2019. *10 Things You Should Never Do When Firing an Employee: You Can Make the Experience Less Traumatic for All Parties Involved. The Balance Careers* [online]. [cit. 2019-10-14]. Dostupné z: <https://www.thebalancecareers.com/top-10-don-ts-when-you-fire-an-employee-1918343>

HENDERSON, Iain, 2017. *Human resource management for MBA and Business Masters*. 3rd Edition. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2017, 181 s. ISBN 978-1-84398-442-9.

Jak pečovat o zaměstnance, když nezaměstnanost klesá a požadavky lidí na práci stoupají: Péče o zaměstnance, 2019. *LMC* [online]. [cit. 2019-08-19]. Dostupné z: <https://www.lmc.eu/cs/magazin/clanky/jak-pecovat-o-zamestnanec-kdyz-nezamestnanost-klesa-a-pozadavky-lidi-na-praci-stoupaji/>

Jak zajistit, aby zaměstnanec odešel z firmy v dobrém? Odpovídají lidé z praxe, 2019. *Podnikatel.cz* [online]. [cit. 2019-09-17]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/jak-zajistit-aby-zamestnanec-odesel-z-firmy-v-dobrem-odpovidaji-lide-z-praxe/>

JEMELKA, Jiří, 2019. *Lidskost jako benefit malých a středních podniků?: Jak můžete svým zaměstnancům ukázat, že pro vás nejsou jen číslem. Management News* [online]. [cit. 2019-10-14]. Dostupné z: <https://www.managementnews.cz/manazer/vedeni-lidi-id-147960/lidskost-jako-benefit-malych-a-strednich-podniku-id-3632829>

KAHLE, Bohuslav, 2017. *Mzdové formy ve firemní praxi. HRM profi: pro personalisty a management* [online]. [cit. 2019-09-02]. Dostupné z: https://www.hrmprofi.cz/33/mzdove-formy-ve-firemni-praxi-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EvMTzwP8b0yIw2wrk_m0YdNRK3Uf_sI8DA/

KOCIANOVÁ, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 215 s. Psyché. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOCIANOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 149 s. Psyché. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 80-7261-033-3.

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.

KUBÍČKOVÁ, Alice a Veronika PATÁKOVÁ, 2018. Nové trendy v oblasti zaměstnaneckých benefitů. *Práce a mzda* [online]. [cit. 2019-09-09]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/nove-trendy-v-oblasti-zamestnaneckych-benefitu>

KUDRNOVÁ, Veronika, 2015. 10 kroků, jak vytvoříte i v malé společnosti zdravou firemní kulturu. *Hospodářské noviny: Byznys* [online]. [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/lide-a-personalni-rizeni-manazerske-dovednosti/c1-64449760-10-kroku-jak-vytvorite-i-v-male-spolecnosti-zdravou-firemni-kulturu>

LANGER, Tomáš, 2016. *Moderní lektor: průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 217 s. ISBN 978-80-271-0093-4.

LANGEROVÁ, Jana, 2018. Při náboru zaměstnanců nepodceňujte web ani sociální síť. *Podnikatel.cz* [online]. [cit. 2019-08-14]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/pri-naboru-zamestnancu-nepodcenujte-web-ani-socialni-site/>

MADER-CLARK, Margie, 2013. *The Job Description Handbook: Everything you need to write effective job description – and avoid legal pitfalls*. 3rd Edition. USA: NOLO LAW for ALL, 241 s. ISBN 978-1-4133-1856-2.

MACHÁČEK, Ivan, 2017. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 241 s. ISBN 978-80-7552-514-7.

MARTIN, John, 2010. *Key Concepts in Human Resource Management*. First Edition. London: SAGE Publications Ltd., 304 s. ISBN 978-1-84787-331-6.

MORAWITZOVÁ, Sabina, 2015. Metody vzdělávání zaměstnanců mimo pracoviště. *Superkariera: Pomáháme zlepšit budoucnost* [online]. [cit. 2019-08-23]. Dostupné z: <https://www.superkariera.cz/poradna/pro-zamestnance/metody-vzdelavani-zamestnancu-mimo-pracoviste.html>

MYNÁŘOVÁ, Tereza, 2018. Start-upy i nadnárodní společnosti. Vnitřní nespravedlnost se objevuje všude: Rozhovor s konzultantkou společnosti TREXIMA Janou Navrátilovou. *TREXIMA: Zaměřeno na člověka* [online]. [cit. 2019-09-02]. Dostupné z: <https://www.trexima.cz/aktualita/start-upy-i-nadnarodni-spolecnosti-vnitri-nespravednost-se-objevuje-vsude>

Náhrada mzdy za dovolenou 2020, 2020. *Peníze.cz - Půjčky, Kurzy měn, Akcie, Hypotéka, Bydlení, Leasing* [online]. [cit. 2020-05-03]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/kalkulacky/nahrada-mzdy-za-dovolenou#nahrada-mzdy>

NIEDERMEIEROVÁ, Jana, 2016. Budoucnost v řízení lidských zdrojů představují technologie a velká data. *ICT revue* [online]. [cit. 2019-09-17]. Dostupné z: https://ictrevue.ihned.cz/c3-65150960-0ICT00_d-65150960-budoucnost-v-rizeni-lidskych-zdroju-predstavuji-technologie-a-velka-data

PANDE, Sharon a Swapnalekha BASAK, 2015. *Human Resource Management: Text and Cases*. Second Edition. New Delhi: Vikas Publishing House Ltd., 588 s. ISBN 978-93259-8760-9.

PEDRONCELLI, Peter, 2018. The Importance Of Social Media For HR. *Jobcast* [online]. [cit. 2019-10-14]. Dostupné z: <http://www.jobcast.net/the-importance-of-social-media-for-hr/>

Pět tipů, kde hledat inspiraci pro moderní HR marketing, 2019. *LMC* [online]. [cit. 2019-09-17]. Dostupné z: <https://www.lmc.eu/cs/magazin/clanky/5-tipu-kde-hledat-inspiraci-pro-moderni-hr-marketing/>

Personální audit není jen pro velké firmy, 2019. *APROFES: personální rozvoj* [online]. [cit. 2019-09-26]. Dostupné z: [https://www.aprofes.cz/Personální audit není jen pro velké firmy/](https://www.aprofes.cz/Personální%20audit%20není%20jen%20pro%20velké%20firmy/)

Podíl variabilní složky mezd se v českých firmách snižuje, 2019. *TREXIMA: zaměřeno na člověka* [online]. [cit. 2019-09-18]. Dostupné z: <https://www.trexima.cz/aktualita/podil-variabilni-slozky-mezd-se-v-ceskych-firmach-snizuje>

Průměrné mzdy ve 3. čtvrtletí 2019 v Praze, 2019. *Český statistický úřad: Krajská správa ČSÚ v hl. m. Praze* [online]. [cit. 2020-02-06]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xa/prumerne-mzdy-ve-3-ctvrtleti-2019-v-praze>

Příspěvky v roce 2020, 2020. *Příspěvky v roce 2020* [online]. [cit. 2020-05-03]. Dostupné z: <https://www.prispevky.cz/ostatni/penzijni-pripojisti>

PTV: Výroba strojů pro řezání vysokotlakým vodním paprskem, 2014 [online]. [cit. 2020-02-06]. Dostupné z: <http://www.ptv.cz/>

Sbírka listin: PTV, s.r.o., 2015. In: *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. [cit. 2020-02-06]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=424958>

SIEGEL, Zbyněk, 2012. *Jak hledat a najít zaměstnání: rady a tipy pro uchazeče*. 3. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 110 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-4407-0.

SOUČKOVÁ, Monika, 2019. *HR trendy 2019* [online]. [cit. 2019-07-25]. Dostupné z: <http://www.monikasouckova.cz/news/hr-trendy-2019/>

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 427 s. Expert. ISBN 978-80-247-3339-5.

Statistiky: Zaměstnanost, nezaměstnanost, 2019. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2019-08-19]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace

STÝBLO, Jiří, 2003. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 146 s. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-097-X.

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 188 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 205 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠMÍDA, Filip, 2007. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada, 293 s. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1679-4.

Téměř 5 milionů odpovědí loni proteklo přes naše pracovní portály: Nábor, 2019. *LMC* [online]. [cit. 2019-08-14]. Dostupné z: <https://www.lmc.eu/cs/magazin/clanky/temer-5-milionu-odpovedi-loni-proteklo-pres-nase-pracovni-portaly/>

TORRINGTON, Derek, Laura HALL a Stephen TAYLOR, 2008. *Human Resource Management*. 7th Edition. Edinburgh: Pearson Education Limited, 882 s. ISBN 978-0-273-71075-2.

URBAN, Jan, 2019. K čemu slouží personální a organizační audit. *Top vision: vzdělávací kurzy a diskuzní fóra pro manažery* [online]. [cit. 2019-09-26]. Dostupné z: <https://www.topvision.cz/blog/k-cemu-slouzi-personalni-a-organizacni-audit>

URBANCOVÁ, Hana, 2018. Vzdělávání zaměstnanců v českých organizacích. *Práce a mzda* [online]. [cit. 2019-08-21]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/vzdelavani-zamestnancu-v-ceskych-organizacich>

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.

Vypočítáno: nejdůležitější důvody, proč lidé mění práci, 2019. *LMC* [online]. [cit. 2019-09-17]. Dostupné z: <https://www.lmc.eu/cs/magazin/clanky/vypocitano-nejdulezitejsi-duvody-proc-lide-meni-praci/>

VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ, 2009. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada, 192 s. ISBN 978-80-247-2790-5.

WAGNEROVÁ, Irena, 2011. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. 1. vyd. Praha: Grada, 155 s. Psyché. ISBN 978-80-247-3701-0.

WILSON, John P., 2005. *Human Resource Development: Learning & Training for Individuals & Organizations*. Second Edition. London: Kogan Page, 564 s. ISBN 0-7497-4352-9.

Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2017, 2018. In: *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. [cit. 2019-07-29]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/zprava-o-vyvoji-maleho-a-stredniho-podnikani-a-jeho-podpore-v-roce-2017--241070/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

HRD	Human Resource Development
HRM	Human Resource Management
THP	Technicko-hospodářský pracovník
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
PO	Požární ochrana

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Organizační struktura společnosti PTV, s.r.o.	44
Obrázek 2 Porovnání mzdových nákladů ve společnosti PTV, s.r.o.	47
Obrázek 3 Struktura respondentů podle délky pracovního poměru	58
Obrázek 4 Spokojenost zaměstnanců se mzdovým ohodnocením	59
Obrázek 5 Požadované zaměstnanecké výhody.....	60
Obrázek 6 Faktory ovlivňující spokojenost se stavem pracoviště	61
Obrázek 7 Kvadrantová analýza ve společnosti PTV, s.r.o.....	62
Obrázek 8 Celková spokojenost ve společnosti PTV, s.r.o.	64
Obrázek 9 Řešení metody kritické cesty v programu PQM	84
Obrázek 10 Zobrazení kritické cesty a sledu klíčových činností.....	84
Obrázek 11 Ganttův diagram.....	84

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Struktura zaměstnanců společnosti podle délky pracovního poměru k 31. 12. 2019.....	46
Tabulka 2 Míra fluktuace v jednotlivých letech	46
Tabulka 3 Výše průměrné mzdy zaokrouhlena na celé koruny ve společnosti PTV, s.r.o.	47
Tabulka 4 Produktivita práce a evidenční počet zaměstnanců v jednotlivých letech	48
Tabulka 5 Vyhodnocení auditu řízení lidských zdrojů	56
Tabulka 6 Výpočet náhrady mzdy pro 5 dní dovolené navíc	66
Tabulka 7 Výše státního příspěvku	67
Tabulka 8 Propočet nákladů na příspěvek na penzijní připojištění.....	68
Tabulka 9 Matice odpovědnosti	79
Tabulka 10 Náklady na projekt	81
Tabulka 11 Časová analýza projektu.....	83
Tabulka 12 Riziková analýza projektu	86

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Audit systému řízení lidských zdrojů ve společnosti PTV, s.r.o.

Příloha P II: Dotazník spokojenosti zaměstnanců

Příloha P III: Četnosti odpovědí dotazníkového šetření zaměřeného na spokojenost zaměstnanců

Příloha P IV: Analýza závislosti

Příloha P V: Logický rámec

Příloha P VI: Formulář pro hodnocení vedoucích zaměstnanců ve společnosti PTV, s.r.o.

Příloha P VII: Formulář pro hodnocení zaměstnance ve společnosti PTV, s.r.o.

Příloha P VIII: Metodický pokyn pro hodnocení zaměstnanců ve společnosti PTV, s.r.o.

PŘÍLOHA P I: AUDIT ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Oblasti řízení lidských zdrojů zahrnuté do auditu	Počet otázek
1. Strategie a plánování lidských zdrojů	10
2. Organizační uspořádání ve vztahu k řízení lidských zdrojů	11
3. Výběr a přijímání nových zaměstnanců	10
4. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	11
5. Řízení výkonu a pracovní hodnocení zaměstnanců	13
6. Odměňování zaměstnanců	8
• Mzda	7
• Zaměstnanecké výhody	
7. Zaměstnanecké vztahy	10
• Zaměstnanecké vztahy	6
• Bezpečnost a ochrana zdraví	4
• Politika rovných příležitostí	
8. Firemní kultura	10
Celkový počet otázek	100

Strategie a plánování lidských zdrojů

Otázky	ano	ne
1. Má firma vypracovanou podnikatelskou strategii?	x	
2. Je tato strategie s výhledem na více než dva roky?	x	
3. Bylo stanoveno poslání Řízení lidských zdrojů? (tj. proč je potřebné se zabývat lidmi ve firmě)	x	
4. Byly stanoveny cíle pro Řízení lidských zdrojů, které jsou v souladu s podnikatelskou strategií?	x	
5. Jsou tyto cíle zveřejněny?		x
6. Znají tyto cíle všichni manažeři?	x	
7. Je v organizačním schématu společnosti vyznačena oblast řízení lidských zdrojů?		x
8. Má firma plány pro zabezpečení budoucích potřeb lidských zdrojů?	x	

9. Kolik potřebuje Vaše firma (uved'te procentuální podíly tak, aby jejich součet byl 100 %)					
<ul style="list-style-type: none"> • Klíčových zaměstnanců (jádro pracujících na hlavních činnostech firmy) 30 % • Obslužných zaměstnanců (podpůrné a vedlejší činnosti) 60 % • Ostatní flexibilní zaměstnanci (sezónní, brigádníci) 10 % 					
10. Zhodnoťte, jaká je celková úroveň řízení lidských zdrojů ve firmě v oblasti strategie a plánování lidských zdrojů. (Zakroužkujte odpověď na stupnici 1-5, 1 je nízká, 3 střední, 5 nejvyšší)		horší		lepší	
		1	2	3	4

Organizační uspořádání firmy ve vztahu k řízení lidských zdrojů

Otázky	ano	ne			
1. Je ve firmě určena osoba, jež zodpovídá za úroveň ŘLZ?	x				
2. Má tato osoba vymezeny personální činnosti, za které zodpovídá?	x				
3. Je prestiž této osoby stejná jako prestiž jiných top manažerů?		x			
4. Je pro činnost jasně daná filozofie firmy pro ŘLZ?	x				
5. Jsou ve firmě popisy pracovních míst?	x				
6. Mají všichni zaměstnanci kopii svého popisu práce?	x				
Popisy pracovních míst slouží:					
7. K řízení lidských zdrojů ve firmě.		x			
8. Pro odměňování zaměstnanců ve firmě		x			
9. Pro normy jakosti (ISO aj.)	x				
10. Jsou popisy pracovních míst aktualizovány?	x				
11. Zhodnoťte, jaká je celková úroveň vedení personální agendy ve firmě? (Zakroužkujte odpověď na stupnici 1-5, 1 je nízká, 3 střední, 5 nejvyšší)		horší		lepší	
		1	2	3	4

Výběr a přijímání nových zaměstnanců

Otázky	ano	ne			
1. Je určena osoba, která dohlíží na výběr zaměstnanců?		x			
2. Je tato osoba proškolená?		x			
3. Je vždy u přijímacího rozhovoru vedoucí pracoviště, kam bude uchazeč umístěn?	x				
4. Jsou vedoucí proškoleni ohledně toho, jak vést přijímací pohovor?		x			
5. Je v organizaci zaveden ustálený postup pro přijímání nových zaměstnanců?		x			
6. Při obsazování vyšších pracovních pozic jsou upřednostňováni stávající zaměstnanci?	x				
7. Je nastavena jasná strategie pro upřednostňování vnitřních zdrojů před vnějšími?	x				
8. Byla tato strategie sdělena všem zaměstnancům?		x			
9. Je ve firmě adaptační program pro nové zaměstnance?	x				
10. Zhodnoťte, jaká je celková úroveň přijímání nových zaměstnanců ve firmě. <i>(Zakroužkujte odpověď na stupnici 1-5, 1 je nízká, 3 střední, 5 nejvyšší)</i>	horší		lepší		
	1	2	3	4	5

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Otázky	ano	ne
1. Je ve firmě nastavena politika vzdělávání a rozvoje?	x	
2. Je ve firmě určena osoba, jež je zodpovědná za rozvoj zaměstnanců?		x
3. Je podporován profesionální rozvoj zaměstnanců prostřednictvím školení mimo firmu?	x	
4. Je ve firmě zaveden ustálený postup výběru zaměstnanců pro vzdělávání?		x
5. Zjišťujete potřeby vzdělávání zaměstnanců s ohledem na předpokládaný rozvoj firmy?	x	
6. Nabízí firma semináře pro vedoucí v oblasti vedení lidí?		x
7. Má firma zpracován program pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců?	x	

Otázky	ano	ne			
8. Jsou výsledky vzdělávacích programů vyhodnocovány?		x			
9. Existuje evidence uchazečů, kteří se účastní vzdělávacích programů?	x				
10. Kolik hodin stráví v průměru ročně zaměstnanec na školeních a kurzech? 16 hodin					
11. Zhodnoťte, jaká je celková úroveň vzdělávání zaměstnanců ve firmě. (Zakroužkujte odpověď na stupnici 1-5, 1 je nízká, 3 střední, 5 nejvyšší)	horší		lepší		
	1	2	3	4	5

Řízení výkonu a pracovní hodnocení zaměstnanců

Otázky	ano	ne			
1. Je ve firmě zaveden systém pracovního hodnocení zaměstnanců?		x			
2. Provádíte ve firmě pravidelně hodnocení zaměstnanců?		x			
3. Chválíte své zaměstnance?	x				
4. Zaměstnanci jsou dobře informováni o účelu a využití pracovního hodnocení?		x			
5. Je Váš systém pracovního hodnocení dále rozvíjen?		x			
Výsledky z pracovního hodnocení využíváte (odpovídejte, pouze pokud máte zaveden systém pracovního hodnocení) v:					
6. V odměňování zaměstnanců		x			
7. Při povyšování zaměstnanců do vyšších pracovních pozic		x			
8. Pro další vzdělávání zaměstnanců		x			
9. Pro zvyšování výkonnosti		x			
10. Pro zlepšování a řešení zaměstnaneckých vztahů		x			
11. Zvyšování kvality řízení a vedení lidí		x			
12. Jakým způsobem se provádí pracovní hodnocení zaměstnanců s tím, že 1 znamená, že jde o málo formální přístup, 3 střední a 5 znamená exaktní přístup?	horší		lepší		
	1	2	3	4	5
13. Jaká je celková úroveň vzdělávání zaměstnanců ve firmě? (Zakroužkujte odpověď na stupnici 1-5, 1 je nízká, 3 střední, 5 nejvyšší)	1	2	3	4	5

Odměňování

Otázky	ano	ne			
1. Má firma mzdovou politiku?	x				
2. Je tato politika zveřejněna?		x			
3. Vychází mzdová politika z podnikatelské strategie?		x			
4. Je růst mezd závislý na produktivitě práce?	x				
5. Je způsob odměňování nastavený ve firmě pro zaměstnance transparentní?	x				
6. Existuje nějaký formální plán na zvýšení mezd ve firmě?		x			
7. Která z následujících kritérií jsou nejvíce zohledňována při odměňování zaměstnanců: <ul style="list-style-type: none"> • Pouze individuální pracovní výkon • Pouze počet odpracovaných let • Obojí – počet odpracovaných let i výkon 	Obojí – počet odpracovaných let i výkon				
8. Zhodnoťte, jaká je celková úroveň odměňování zaměstnanců ve firmě. (Zakroužkujte odpověď na stupnici 1-5, 1 je nízká, 3 střední, 5 nejvyšší)	horší		lepší		
	1	2	3	4	5

Zaměstnanecké benefity

Otázky	ano	ne			
1. Nabízí firma svým zaměstnancům zaměstnanecké výhody?	x				
2. Převažují v nabídce pracovní zaměstnanecké výhody (vzdělávání nebo stravování)?	x				
3. Je uplatňován systém volitelných pracovních výhod?		x			
4. Je nabídka zaměstnaneckých výhod minimálně jednou za tři roky aktualizována?	x				
5. Sledují se zaměstnanecké výhody u konkurence?	x				
6. Jsou sledovány potřeby zaměstnanců?	x				
7. Zhodnoťte, jaká je celková úroveň odměňování zaměstnanců ve firmě. (Zakroužkujte odpověď na stupnici 1-5, 1 je nízká, 3 střední, 5 nejvyšší)	horší		lepší		
	1	2	3	4	5

Zaměstnanecké vztahy

Otázky	ano	ne		
1. Má firma politiku zaměstnaneckých vztahů?	x			
2. Je ve firmě určena osoba zodpovědná za úroveň zaměstnaneckých vztahů?		x		
3. Využívá společnost etický kodex jednání? Pokud ano: <ul style="list-style-type: none"> • Účastnili se na jeho tvorbě všichni vedoucí pracovníci? • Jsou s tímto kodexem seznámeni všichni zaměstnanci? • Dostávají jej i nově příchozí zaměstnanci? 	x	x x		
4. Dostali zaměstnanci informaci, s kým nebo na koho se mohou obrátit v případě potřeby rady v situacích týkajících se zaměstnaneckých vztahů?		x		
5. Vede ve firmě někdo vstupní rozhovory? Pokud ano: formou rozhovoru, dotazník, nebo obojího?	x rozhovor			
6. Má firma trvalý přístup k právnímu poradenství?	x			
7. Zjišťujete, zda jsou zaměstnanci ve firmě spokojeni?	x			
8. Jsou záznamy o stížnostech evidovány a analyzovány?		x		
9. Jsou stížnosti zaměstnanců řešeny do 5 dnů od přijetí?		x		
10. Zhodnoťte, jaká je celková úroveň zaměstnaneckých vztahů ve firmě. <i>(Zakroužkujte odpověď na stupnici 1-5, 1 je nízká, 3 střední, 5 nejvyšší)</i>	horší	lepší		
	1	2	3	4

Bezpečnost a ochrana zdraví zaměstnanců

Otázky	ano	ne
1. Je evidován počet dnů u zaměstnanců z důvodu pracovní neschopnosti?	x	
2. Jsou evidovány pracovní úrazy?	x	
3. Jsou vytvořeny podmínky pro profesionální lékařskou první pomoc?	x	
4. Je určena osoba odpovědná za bezpečnost práce ve firmě?	x	

Otázky	ano	ne			
5. Umožňuje organizace pravidelné preventivní prohlídky?	x				
6. Jaká je celková úroveň bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců ve firmě? <i>(Zakroužkujte odpověď na stupnici 1-5, 1 je nízká, 3 střední, 5 nejvyšší)</i>	horší		lepší		
	1	2	3	4	5

Zabezpečení politiky rovných příležitostí

Otázky	ano	ne			
1. Existuje ve firmě politika rovných pracovních příležitostí?		x			
2. Byla tato politika oznámena všem zaměstnancům?		x			
3. Jsou určena opatření k tomu, aby při přijímání nových zaměstnanců nedošlo k diskriminaci?		x			
4. Jaká je celková úroveň politiky rovných příležitostí ve firmě? <i>(Zakroužkujte odpověď na stupnici 1-5, 1 je nízká, 3 střední, 5 nejvyšší)</i>	horší		lepší		
	1	2	3	4	5

Firemní kultura

Otázky	ano	ne
1. Má firma definovány své 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. Chovají se vedoucí pracovníci v souladu s firemními hodnotami?	x	
5. Jsou ve firmě jasně a srozumitelně nastaveny personální a provozní normy?	x	
6. Přizpůsobuje se Váš styl vedení lidí zaměstnancům?	x	
7. Adaptují se vaši zaměstnanci dobře na změny?		x
8. Podporujete vytváření partnerských vztahů k zákazníkům?	x	
9. Znáte přednosti a nedostatky své konkurence?	x	

10. Jaká je celková úroveň firemní kultury ve firmě? <i>(Zakroužkujte odpověď na stupnici 1-5, 1 je nízká, 3 střední, 5 nejvyšší)</i>	horší		lepší		
	1	2	3	4	5

VYHODNOCENÍ AUDITU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Oblasti řízení lidských zdrojů	Hodnoty			
	max. bodů	nízká	střední	vysoká
Strategie a plánování lidských zdrojů	16		11	
Organizační uspořádání ve vztahu k řízení lidských zdrojů	15		10	
Výběr a přijímání nových zaměstnanců	14	6		
Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	17	8		
Řízení výkonu a pracovní hodnocení zaměstnanců	21	4		
Odměňování zaměstnanců	25		17	
• Mzda	14		8	
• Zaměstnanecké výhody	11			9
Zaměstnanecké vztahy	37		22	
• Zaměstnanecké vztahy	19		10	
• Bezpečnost a ochrana zdraví	10			9
• Politika rovných příležitostí	8	3		
Firemní kultura	14			12

PŘÍLOHA P II: VZOR DOTAZNÍKU

Vážení zaměstnanci,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění krátkého anonymního dotazníku, který se týká průzkumu vaší spokojenosti ve firmě. Vyplnění dotazníků pomůže vašemu zaměstnavateli zjistit, jaké kroky by měl podniknout, abyste se cítili ve své práci lépe, co vám schází a na čem by měl do budoucna zapracovat.

Zjištěné poznatky budou navíc cennou součástí mé diplomové práce zaměřené na zlepšení systému řízení lidských zdrojů.

Prosím, vyberte vámi preferovanou odpověď a označte ji křížkem. Neexistují žádné správné ani špatné odpovědi. Velice Vám děkuji za Váš čas a spolupráci při vyplňování dotazníku.

Bc. Kateřina Mičkeová

katerina.mickeova@seznam.cz

Univerzita Tomáše Bati, Fakulta managementu a ekonomiky

Zakřížkujte, prosím, Vámi preferovanou odpověď.

Když zvážíte Vaši současnou mzdu, při zohlednění Vaší pracovní náplně, jste spokojen?

(ohodnoťte spokojenost na stupnici 1-5, 1- velmi spokojen/a, 5- nespokojen/a)

	1	2	3	4	5	
Velmi spokojen/a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Velmi Nespokojen/a

Jste spokojen/a s výší motivačních odměn (prémie, osobní ohodnocení, odměny)?

(ohodnoťte spokojenost na stupnici 1-5, 1- velmi spokojen/a, 5- velmi nespokojen/a)

	1	2	3	4	5	
Velmi spokojen/a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Velmi nespokojen/a

Jste spokojen/a s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami*?

(ohodnoťte spokojenost na stupnici 1-5, 1- velmi spokojen/a, 5- velmi nespokojen/a)

	1	2	3	4	5	
Velmi spokojen/a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Velmi nespokojen/a

Jaké nové *zaměstnanecké výhody** byste v nabídce zaměstnavatele uvítali? (*Vyberte maximálně tři možnosti*)

- Příspěvek na soukromé životní pojištění
- Příspěvek na penzijní připojištění
- 5 dní dovolené navíc
- Příspěvek na dopravu do zaměstnání
- Půjčky zaměstnancům
- Zdravotní péče
- Příspěvek na rekreaci
- Příspěvek na kulturní akce (divadlo, kino, apod.)
- Příspěvek na sportovní akce (permanentky, vstupy do městských lázní apod.)
- Příspěvek na vzdělávání, jazykové kurzy
- Jiný
- Žádný, protože nabízený benefit pro mě není rozhodující

* *Zaměstnanecké výhody* či *benefity* jsou součástí Vaší celkové odměny. Zahrnují široké množství výhod, které Vám může zaměstnavatel poskytovat. Mohou být zaměřené na trávení volného času, péči o zdraví, vzdělávání, finanční pomoci, pojištění apod. Váš zaměstnavatel poskytuje stravenky ve výši 110 Kč s příspěvkem zaměstnavatele 60 Kč, mobilní telefon a Multisport kartu s příspěvkem 600 Kč měsíčně.

U každého z následujících prvků zhodnoťte, jak moc je pro vás obecně důležitý, abyste v práci byli výkonní. (*ohodnoťte spokojenost na stupnici 1-5, 1- velmi důležité, 5- zcela nedůležité*)

	<i>velmi důležité</i>			<i>zcela nedůležité</i>	
	1	2	3	4	5
Výše mzdy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zaměstnanecké výhody	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chování nadřízeného	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pochvala za dobře odvedenou práci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vztahy s kolegy	<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"/>
Informovanost o cílech firmy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnost rozhodovat o věcech, které se mě týkají	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Stabilita a jistota zaměstnání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informovanost o připravovaných změnách	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnost být kreativní	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Do jaké míry jste s následujícími faktory spokojeni na své aktuální pozici?

(ohodnoťte spokojenost na stupnici 1-5, 1- velmi spokojen/a, 5- velmi nespokojen/a)

	velmi spokojen/a			velmi nespokojen/a	
	1	2	3	4	5
Výše mzdy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zaměstnanecké výhody	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chování nadřízeného	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pochvala za dobře odvedenou práci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vztahy s kolegy	<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"/>
Informovanost o cílech firmy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnost rozhodovat o věcech, které se mě týkají	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stabilita a jistota zaměstnání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informovanost o připravovaných změnách	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnost být kreativní	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Jste spokojen/a se stavem vašeho pracoviště?

(ohodnoťte spokojenost na stupnici 1-5, 1- velmi spokojen/a, 5- velmi nespokojen/a)

	1	2	3	4	5	
Velmi spokojen/a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Velmi nespokojen/a

Pokud jste odpověděl/a „velmi nespokojen/a“, nebo „spíše nespokojen/a“, máte nějaký návrh pro společnost, jak pracoviště změnit k lepšímu?

.....

Na které z uvedených faktorů by se mělo vedení společnosti zaměřit v první řadě? (zvolte max. 3 faktory)

- nečistota
- prašnost
- hlučnost
- nevyhovující osvětlení
- nevyhovující uspořádání pracoviště
- nevhodné úložné prostory
- jiné.....
- pracoviště mi vyhovuje

Jak byste ohodnotili Vaši celkovou spokojenost s Vaším zaměstnáním v této firmě?

(ohodnoťte spokojenost na stupnici 1-5, 1- spokojen/a, 5- nespokojen/a)

	1	2	3	4	5	
Velmi spokojen/a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Velmi nespokojen/a

Představte si, že jste na místě ředitele společnosti. Jaké kroky byste učinili, aby zaměstnanci ve firmě byli více spokojeni?

.....

.....

Jak dlouho v této společnosti pracujete?

- méně než 1 rok
- 1 až 2 roky
- 3 až 5 let
- 6 až 10 let
- více než 10 let

Jaká je Vaše současná pracovní pozice?

- Dělnická nebo THP
- Vedoucí

Pokud chcete něco dalšího vedení vzkázat, zde je prostor pro Vaše podněty:

.....

.....

Ráda bych Vám poděkovala za vyplnění tohoto dotazníku a za čas, který jste mu věnovali. Přeji Vám mnoho úspěchů v pracovním i osobním životě.

PŘÍLOHA P III: ČETNOSTI ODPOVĚDÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ ZAMĚŘENÉHO NA SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ

Když zvážíte vaši současnou mzdu, při zohlednění vaší pracovní náplně, jste spokojen/a?

(ohodnoťte spokojenost na stupnici 1-5, 1- velmi spokojen/a, 5- velmi nespokojen/a)

Na otázku odpovědělo všech 28 respondentů.

Spokojenost se mzdou	Velmi spokojen/a	Spíše spokojen/a	Ani spokojen/a, ani nespokojen/a	Spíše nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
Absolutní četnost	1	11	10	5	1
Relativní četnost	3,57 %	39,29 %	35,71 %	17,86 %	3,57 %

Jste spokojen/a s výší motivačních odměn (prémie, osobní ohodnocení, odměny)?

(ohodnoťte spokojenost na stupnici 1-5, 1- velmi spokojen/a, 5- velmi nespokojen/a)

Na otázku odpovědělo všech 28 respondentů.

Spokojenost s výší odměn	Velmi spokojen/a	Spíše spokojen/a	Ani spokojen/a, ani nespokojen/a	Spíše nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
Absolutní četnost	3	9	10	5	1
Relativní četnost	10,71 %	32,14 %	35,71 %	17,86 %	3,57 %

Jste spokojen/a s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami*?

(ohodnoťte spokojenost na stupnici 1-5, 1- velmi spokojen/a, 5- velmi nespokojen/a)

Na otázku odpovědělo 27 respondentů.

Spokojenost s poskytovanými benefity	Velmi spokojen/a	Spíše spokojen/a	Ani spokojen/a, ani nespokojen/a	Spíše nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
Absolutní četnost	6	10	9	2	0
Relativní četnost	22,22 %	37,04 %	33,33 %	7,41 %	0,00 %

Jaké nové zaměstnanecké výhody* byste v nabídce zaměstnavatele uvítali? (Vyberte maximálně tři možnosti)

Na otázku odpovědělo 27 respondentů.

Typ zaměstnanecké výhody	Absolutní četnost	Relativní četnost
Příspěvek na soukromé životní pojištění	5	18,52 %
Příspěvek na penzijní připojištění	13	48,15 %
5 dní dovolené navíc	25	92,59 %
Příspěvek na dopravu do zaměstnání	6	22,22 %
Půjčky zaměstnancům	1	3,70 %
Zdravotní péče	2	7,41 %
Příspěvek na rekreaci	5	18,52 %
Příspěvek na kulturní akce (divadlo, kino, apod.)	2	7,41 %
Příspěvek na sportovní akce (permanentky, vstupy do městských lázní apod.)	1	3,70 %
Příspěvek na vzdělávání, jazykové kurzy	3	11,11 %
Jiný (Cafeteria)	1	3,70 %
Žádný, protože nabízený benefit pro mě není rozhodující	0	0,00 %

U každého z následujících prvků zhodnoťte, jak moc je pro vás obecně důležitý, abyste v práci byli výkonní. (ohodnoťte spokojenost na stupnici 1-5, 1- velmi důležité, 5- zcela nedůležité)

Na otázku odpovědělo všech 28 respondentů.

Absolutní četnost:

Prvky	Velmi důležité	Spíše důležité	Nijak zvlášť důležité	Spíše nedůležité	Zcela nedůležité
Výše mzdy	16	9	1	1	0
Zaměstnanecké výhody	6	9	5	7	0
Chování nadřízeného	17	9	1	0	0
Pochvala za dobře odvedenou práci	8	11	5	1	2
Vztahy s kolegy	13	11	4	0	0

Prvky	Velmi důležité	Spíše důležité	Nijak zvlášť důležité	Spíše nedůležité	Zcela nedůležité
Pracovní prostředí	6	12	8	1	0
Informovanost o cílech firmy	9	10	7	1	0
Možnost rozhodovat o věcech, které se mě týkají	13	8	6	0	0
Stabilita a jistota zaměstnání	15	10	3	0	0
Informovanost o připravovaných změnách	11	10	4	1	0
Možnost být kreativní	7	11	8	0	0

Relativní četnost:

Prvky	Velmi důležité	Spíše důležité	Nijak zvlášť důležité	Spíše nedůležité	Zcela nedůležité
Výše mzdy	59,26 %	33,33 %	3,70 %	3,70 %	0,00 %
Zaměstnanecké výhody	22,22 %	33,33 %	18,52 %	25,93 %	0,00 %
Chování nadřízeného	62,96 %	33,33 %	3,70 %	0,00 %	0,00 %
Pochvala za dobře odvedenou práci	29,63 %	40,74 %	18,52 %	3,70 %	7,41 %
Vztahy s kolegy	46,43 %	39,29 %	14,29 %	0,00 %	0,00 %
Pracovní prostředí	22,22 %	44,44 %	29,63 %	3,70 %	0,00 %
Informovanost o cílech firmy	33,33 %	37,04 %	25,93 %	3,70 %	0,00 %
Možnost rozhodovat o věcech, které se mě týkají	48,15 %	29,63 %	22,22 %	0,00 %	0,00 %
Stabilita a jistota zaměstnání	53,57 %	35,71 %	10,71 %	0,00 %	0,00 %
Informovanost o připravovaných změnách	42,31 %	38,46 %	15,38 %	3,85 %	0,00 %
Možnost být kreativní	26,92 %	42,31 %	30,77 %	0,00 %	0,00 %

Do jaké míry jste s následujícími faktory spokojeni na své aktuální pozici?

(ohodnoťte spokojenost na stupnici 1-5, 1- velmi spokojen/a, 5- velmi nespokojen/a)

Na otázku odpovědělo všech 28 respondentů.

Absolutní četnost:

Prvky	Velmi spokojen/a	Spíše spokojen/a	Ani spokojen/a, ani nespokojen/a	Spíše nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
Výše mzdy	1	14	8	3	2
Zaměstnanecké výhody	3	13	7	4	0
Chování nadřízeného	8	7	5	5	2
Pochvala za dobře odvedenou práci	6	7	10	4	1
Vztahy s kolegy	8	14	3	2	1
Pracovní prostředí	4	14	9	0	1
Informovanost o cílech firmy	3	8	8	6	3
Možnost rozhodovat o věcech, které se mě týkají	3	9	12	3	1
Stabilita a jistota zaměstnání	3	13	8	2	2
Informovanost o připravovaných změnách	4	7	8	3	6
Možnost být kreativní	5	12	10	1	0

Relativní četnost:

Prvky	Velmi spokojen/a	Spíše spokojen/a	Ani spokojen/a, ani nespokojen/a	Spíše nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
Výše mzdy	3,57 %	50,00 %	28,57 %	10,71 %	7,14
Zaměstnanecké výhody	11,11 %	48,15 %	25,93 %	14,81 %	0,00 %
Chování nadřízeného	29,63 %	25,93 %	18,52 %	18,52 %	7,41 %
Pochvala za dobře odvedenou práci	21,43 %	25,00 %	35,71 %	14,29 %	3,57 %
Vztahy s kolegy	28,57 %	50,00 %	10,71 %	7,14 %	3,57 %
Pracovní prostředí	14,29 %	50,00 %	32,14 %	0,00 %	3,57 %

Prvky	Velmi spokojen/a	Spíše spokojen/a	Ani spokojen/a, ani nespokojen/a	Spíše nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
Informovanost o cílech firmy	10,71 %	28,57 %	28,57 %	21,43 %	10,71 %
Možnost rozhodovat o věcech, které se mě týkají	10,71 %	32,14 %	42,86 %	10,71 %	3,57 %
Stabilita a jistota zaměstnání	10,71 %	46,43 %	28,57 %	7,14 %	7,14 %
Informovanost o připravovaných změnách	14,29 %	25,00 %	28,57 %	10,71 %	21,43 %
Možnost být kreativní	17,86 %	42,86 %	35,71 %	3,57 %	0,00 %

Jste spokojen/a se stavem vašeho pracoviště?

(ohodnoťte spokojenost na stupnici 1-5, 1- velmi spokojen/a, 5- velmi nespokojen/a)

Na otázku odpovědělo všech 28 respondentů.

Spokojenost se stavem pracoviště	Velmi spokojen/a	Spíše spokojen/a	Ani spokojen/a, ani nespokojen/a	Spíše nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
Absolutní četnost	3	15	10	0	0
Relativní četnost	10,71 %	53,57 %	35,71 %	0,00 %	0,00 %

Pokud jste odpověděl/a „velmi nespokojen/a“, nebo „spíše nespokojen/a“, máte nějaký návrh pro společnost, jak pracoviště změnit k lepšímu?

Žádná návrh pro zlepšení - 0 odpovědí.

Na které z uvedených faktorů by se mělo vedení společnosti zaměřit v první řadě? (zvolte max. 3 faktory)

Na otázku odpovědělo všech 28 respondentů.

Faktor	Absolutní četnost	Relativní četnost
Nečistota	3	10,71 %
Prašnost	4	14,29 %
Hlučnost	6	21,43 %

Faktor	Absolutní četnost	Relativní četnost
Nevyhovující osvětlení	2	7,14 %
Nevyhovující uspořádání pracoviště	6	21,43 %
Nevhodné úložné prostory	7	25,00 %
Pracoviště mi vyhovuje	13	46,43 %
Jiné	3	10,71 %
• Personální obsazení	1	3,57 %
• Vztah mezi vedením a zaměstnanci	1	3,57 %
• Nafukovací sklady	1	3,57 %

Jak byste ohodnotili Vaši celkovou spokojenost s Vaším zaměstnáním v této firmě?

(ohodnoťte spokojenost na stupnici 1-5, 1- spokojen/a, 5- nespokojen/a)

Na otázku odpovědělo všech 28 respondentů.

Celková spokojenost	Velmi spokojen/a	Spíše spokojen/a	Ani spokojen/a, ani nespokojen/a	Spíše nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
Absolutní četnost	2	14	11	1	0
Relativní četnost	7,14 %	50,00 %	39,29 %	3,57 %	0,00 %

Představte si, že jste na místě ředitele společnosti. Jaké kroky byste učinili, aby zaměstnanci ve firmě byli více spokojeni?

Celkem respondenti uvedli 13 návrhů:

- Personální změny;
- Odstranit některé zaměstnance;
- Z mého pohledu je to hlavně: upřímnost, zájem o probíhající vývojové projekty a určení jejich směru;
- 5 dní dovolené navíc;
- Vyhovující a stejné podmínky a poměry v práci;
- Více servisních techniků;
- Organizace mezi úseky;
- Častěji informovat o chodu firmy – prosperitě;
- Více dovolené, motivační ohodnocení, přímé jednání (ne že jednou slyším to a za chvíli úplný opak). Více spolupráce - ať ví levá ruka, co dělá pravá.

- Včasná dodávka náhradních dílů, aby měl zaměstnanec dostatek času k plnění pracovních úkolů.
- Poslouchat si názory dělníků. Zjistit, v čem firma trátí peníze. Vyřešit dosavadní problémy.
- Říkat vše, jak je a ne mazat med kolem huby. Zjistit určité ztráty a napravit komunikaci se zaměstnanci.
- 25 dní dovolené; všechny díly předem a ne na poslední chvíli (stres, buzerace, nátlak)! Všechny potřebné nástroje k práci.

Jak dlouho v této společnosti pracujete?

Na otázku odpovědělo 27 respondentů.

Délka pracovního poměru	Absolutní četnost	Relativní četnost
méně než 1 rok	0	0,00 %
1 až 2 roky	5	18,52 %
3 až 5 let	7	25,93 %
6 až 10 let	5	18,52 %
více než 10 let	10	37,04 %
Celkem	27	100,00 %

Jaká je Vaše současná pracovní pozice?

Na otázku odpovědělo 27 respondentů.

Pozice	Absolutní četnost	Relativní četnost
Dělnická nebo THP	20	74,07 %
Vedoucí	7	25,93 %
Celkem	27	100,00 %

Pokud chcete něco dalšího vedení vzkázat, zde je prostor pro Vaše podněty:

Celkem respondenti uvedli 5 návrhů:

- Vedoucí pracovníci jsou ti, kteří by měli udávat směr firmy a každý den dohlížet na to, aby se tak dělo. Měly by přistupovat ke KAŽDÉMU zaměstnanci stejně, nehledě na osobní vztahy. Také by měli být SCHOPNI rozhodnout o sporu v projektu a dodržet v tom své slovo a ne to nechávat na podřízených a potom je za jejich rozhodnutí jebat!! Toto platí pro vedoucí zaměstnance, viz ředitel, provozní ředitel (manažer) a vedoucí úseku.

- Trochu více komunikovat.
- Vedoucí by měl stát za svým podřízeným. Vedoucí by měl řešit problémy a ne se vymlouvat na stereotyp.
- Plňte sliby, které dáte zaměstnancům. Mějte více zájem o ostatní dělníky.
- Dostatek dílů pro montáž strojů.

PŘÍLOHA IV: ANALÝZA ZÁVISLOSTI

Analýza závislosti spokojenosti zaměstnanců se mzdovým ohodnocením a jejich pracovním zařazením

Pro vyhodnocení dotazníkového šetření byla zkoumána závislost spokojenost zaměstnanců se mzdovým ohodnocením a jejich pracovním zařazením. Pro tyto potřeby byla získaná data rozdělena do tří oblastí – spokojeni, nespokojeni a ani spokojeni, ani nespokojeni. Analýza závislosti probíhala pomocí testu nezávislosti v kontingenční tabulce.

H_0 : Existuje závislost mezi spokojeností zaměstnance se mzdovým ohodnocením a jeho pracovním zařazením

H_A : Neexistuje závislost mezi spokojeností zaměstnance se mzdovým ohodnocením a jeho pracovním zařazením

Tabulka skutečných hodnot

Skutečné hodnoty	Spokojenost se mzdovým ohodnocením			
	Spokojeni	Ani spokojen/a, ani nespokojen/a	Nespokojeni	Součty n_i
Vedoucí	4	2	1	7
Dělnická nebo THP	8	8	5	21
Součty n_j	12	10	6	28

Tabulka teoretických (hypotetických) hodnot

Teoretické hodnoty	Spokojenost se mzdovým ohodnocením			
	spokojeni	ani spokojen/a, ani nespokojen/a	nespokojeni	Součty n_i
Vedoucí	3	2,5	1,5	7
Dělnická nebo THP	9	7,5	4,5	21
Součty n_j	12	10	6	28

Pro provedení testu nezávislosti použijeme následující vzorec:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n_{ij}^*)^2}{n_{ij}^*}$$

$$\chi^2 = \frac{(4 - 3)^2}{3} + \frac{(2 - 2,5)^2}{2,5} + \frac{(1 - 1,5)^2}{1,5} + \frac{(8 - 9)^2}{9} + \frac{(8 - 7,5)^2}{7,5} + \frac{(5 - 4,5)^2}{4,5}$$

$$\chi^2 = 0,798$$

Zvolíme hladinu významnosti $\alpha = 0,05$, kritickou hodnotou bude kvantil χ^2 rozdělení o $(3 - 1) * (2 - 1) = 2$ stupních volnosti. Pomocí statistických tabulek zjistíme hodnotu tohoto kvantilu, která se rovná 5,991476.

Pro ověření statistické hypotézy porovnáváme vypočtenou hodnotu s kritickým oborem hodnot, který je vymezen nerovností $\chi^2 \geq \chi_{1-\alpha}^2(2)$. V našem případě je hodnota testového kritéria $\chi^2 = 0,798$. Vypočtená hodnota je menší než tabulková hodnota což značí, že mezi souborem dat není statisticky ověřitelná závislost. Pomocí tohoto testu zamítáme H_0 a přikláníme se k H_A .

Pro posouzení míry závislosti se dá využít Pearsonův kontingenční koeficient:

$$P = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n}} = \sqrt{\frac{0,798}{0,798 + 28}}$$

Hodnota Pearsonova kontingenčního koeficientu je rovna 0,1664, což naznačuje pouze velmi slabou pozitivní statistickou závislost mezi spokojeností zaměstnance s jeho mzdovým ohodnocením a pracovním zařazením v daném souboru 28 zaměstnanců.

Analýza závislosti spokojenosti zaměstnanců a délky pracovního poměru

Druhá analýza závislosti je věnována vztahu celkové spokojenosti zaměstnance ve společnosti a délky pracovního poměru. Opět byla získaná data rozdělena do tří oblastí – spokojeni, nespokojeni a ani spokojeni, ani nespokojeni a analýza závislosti probíhala pomocí testu nezávislosti v kontingenční tabulce.

H_0 : Existuje závislost mezi celkovou spokojeností zaměstnance ve společnosti a délkou pracovního poměru

H_A : Neexistuje závislost mezi celkovou spokojeností zaměstnance ve společnosti a délkou pracovního poměru

Tabulka skutečných hodnot

Skutečné hodnoty	Celková spokojenost			Součty n_i
	Spokojeni	Ani spokojen/a, ani nespokojen/a	Nespokojeni	
1 až 2 roky	2	3	0	5
3 až 5 let	5	2	0	7
6 až 10 let	2	3	0	5
více než 10 let	6	3	1	10
Součty n_j	15	11	1	27

Tabulka teoretických (hypotetických) hodnot

Teoretické hodnoty	Celková spokojenost			
	Spokojeni	Ani spokojen/a, ani nespokojen/a	Nespokojeni	Součty n_i
1 až 2 roky	2,78	2,04	0,19	5
3 až 5 let	3,89	2,85	0,26	7
6 až 10 let	2,78	2,04	0,19	5
více než 10 let	5,56	4,07	0,37	10
Součty n_j	15	11	1	27

Pro provedení testu nezávislosti použijeme následující vzorec:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n_{ij}^*)^2}{n_{ij}^*}$$

$$\chi^2 = \frac{(2-2,78)^2}{2,78} + \frac{(5-3,89)^2}{3,89} + \frac{(2-2,78)^2}{2,78} + \frac{(6-5,56)^2}{5,56} + \frac{(3-2,04)^2}{2,04} + \frac{(2-2,85)^2}{2,85} + \frac{(3-2,04)^2}{2,04} + \frac{(3-4,07)^2}{4,07} + \frac{(0-0,19)^2}{0,19} + \frac{(0-0,26)^2}{0,26} + \frac{(0-0,19)^2}{0,19} + \frac{(1-0,37)^2}{0,37}$$

$$\chi^2 = 3,9403$$

Zvolíme hladinu významnosti $\alpha = 0,05$, kritickou hodnotou bude kvantil χ^2 rozdělení o $(4 - 1) * (3 - 1) = 6$ stupních volnosti. Pomocí statistických tabulek zjistíme hodnotu tohoto kvantilu, která se rovná 12,591.

Pro ověření statistické hypotézy porovnáváme vypočtenou hodnotu s kritickým oborem hodnot, který je vymezen nerovností $\chi^2 \geq \chi_{1-\alpha}^2(2)$. Ve druhém případě je hodnota testového kritéria $\chi^2 = 3,9403$. Vypočtená hodnota je rovněž menší než tabulková hodnota což značí, že mezi souborem dat není statisticky ověřitelná závislost. Pomocí tohoto testu zamítáme H_0 a přikláníme se k H_A .

Pro posouzení míry závislosti se dá využít Pearsonův kontingenční koeficient:

$$P = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n}} = \sqrt{\frac{3,9403}{3,9403 + 27}}$$

Hodnota Pearsonova kontingenčního koeficientu je rovna 0,356, což naznačuje střední pozitivní statistickou závislost mezi spokojeností zaměstnance ve společnosti PTV, s.r.o. a délkou pracovně-právního vztahu v daném souboru 27 zaměstnanců.

PŘÍLOHA P V: LOGICKÝ RÁMEC

	Hierarchie cílů	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací	Předpoklady a rizika
Hlavní cíl (přínosy, širší cíl)	Zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Zvýšení informovanosti zaměstnanců ohledně směřování společnosti a plánovaných změnách.	Růst spokojenosti zaměstnanců o 5 % do konce roku 2020. Růst informovanosti zaměstnanců o 5 % do konce roku 2020.	Dotazníkové šetření Personální evidence zaměstnanců společnosti. Vypracovaný projekt.	Předpoklady Zájem zaměstnanců o zlepšení komunikace s vedením společnosti. Výběr vhodného typu benefitů a jeho dodavatele. Dostatek finančních prostředků.
Projektové cíle (tíže, specifický cíl)	Zlepšení systému řízení lidských zdrojů ve vybrané středně velké organizaci.	Zavedení min. 1 nového zaměstnaneckého benefitu do konce roku 2020. Zpracování konceptu zavedení formálního hodnocení zaměstnanců do konce roku 2020.	Personální evidence zaměstnanců společnosti. Spolupráce s vybraným dodavatelem a smluvní dokumentace. Vyhodnocení projektu.	Rizika Nízká návratnost dotazníků. Nedostatečná informovanost zaměstnanců o realizaci projektu. Nízká podpora projektu a vybraných řešení vedením společnosti. Nízká podpora nově zavedeného systému hodnocení. Prodávající realizace projektu. Spjatá odbytová situace vyvolaná epidemií koronaviru.
Výstupy (výsledky)	1.1. Zlepšení informovanosti zaměstnanců o plánovaných změnách v organizaci 1.2. Zlepšení interní komunikace ve společnosti 1.3. Zavedení formálního hodnocení pracovního výkonu 1.4. Rozšíření nabídky zaměstnaneckých výhod ve společnosti PTV, s.r.o.	Nárůst informovanosti zaměstnanců o plánovaných změnách o 5 % do 31. 12. 2020. Nárůst spokojenosti zaměstnanců s interní komunikací o 5 % do konce roku 31. 12. 2020. Vytvoření formuláře pro hodnocení zaměstnanců a sepsání metodiky hodnocení do 30. 9. 2020. Změna v nabídce zaměstnaneckých výhod společnosti do 31. 12. 2020	Dotazníkové šetření Personální evidence zaměstnanců společnosti. Vypracovaný projekt.	
Aktivity	1.1.1 Provedení úvodního dotazníkového šetření. 1.1.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření a de-finování prostoru pro zlepšení. 1.2.1 Výběr vhodných kanálů interní komunikace. 1.2.2 Zlepšení informovanosti zaměstnanců o plánovaných změnách prostřednictvím vedoucích zaměstnanců a sepsání pokynů. 1.3.1 Zavedení formálního hodnocení pracovního výkonu pomocí vytvoření metodiky a návrhu hodnotících formulářů. 1.3.2 Proškolení vedoucích zaměstnanců ohledně průběhu hodnocení zaměstnanců. 1.4.1 Výběr vhodného typu benefitů. 1.4.2 Výběr vhodného dodavatele daného typu benefitů. 1.1.4 Provedení závěrečného dotazníkového šetření.	Prostředky Lidské zdroje Finanční prostředky Technické zařízení: PC s internetovým připojením, tiskárna, skener Papíry a ostatní kancelářské potřeby Odborná literatura	Časový rámec aktivit Provedení úvodního dotazníkového šetření - leden 2020 Vyhodnocení dotazníkového šetření - únor 2020 Provedení aktivit souvisejících s informovaností zaměstnanců a zlepšením interní komunikace - duben 2020 Informování zaměstnanců o plánovaných změnách - duben 2020 Výběr vhodné zaměstnanecké výhody a jejího dodavatele - květen 2020 Zavedení formálního hodnocení pracovního výkonu - červen-srpen 2020 Vyhodnocení odbytové situace a v návaznosti na stav společnosti jednání s dodavatelem nového typu benefitů - srpen 2020 Čerpání nové zaměstnanecké výhody od 1. 1. 2021 Provedení závěrečného dotazníkového šetření - prosinec 2020	
				Předběžné podmínky Schválení finančního rozpočtu Podpora projektu vedením společnosti PTV, s.r.o.

PŘÍLOHA P VI: FORMULÁŘ PRO HODNOCENÍ VEDOUCÍCH ZAMĚSTNANCŮ

Hodnotící formulář pro zaměstnance společnosti PTV, s.r.o.

Formulář pro vedoucí zaměstnance

Hodnocený (jméno, příjmení):

Osobní číslo:

Pracovní pozice:

Datum nástupu na pozici:

Přímý nadřízený (hodnotitel):

Hodnocení za období:

A Vyhodnocení cílů z minulého období

	Definice cíle	Vyhodnocení	Termín splnění	Poznámka
1.				
2.				
3.				

B Sebehodnocení zaměstnance

	Mé silné stránky	Uplatnění na svěřené pozici
1.		
2.		
3.		

	Mé rezervy	Podpora pro zlepšení
1.		
2.		
3.		

C Hodnocení kompetencí

Kompetence

Kvalita pracovního výkonu

Zvládá požadovaný výkon za udržení standardů kvality společnosti PTV, s.r.o.

Vyjádření hodnotitele:

výborná

dobrá

dostatečná

slabá

Kompetence

Orientace na výsledek

Dosahování požadované výkonnosti a efektivity práce

2 Vyjádření hodnotitele:

výborná

dobrá

dostatečná

slabá

Kompetence

Odborné znalosti

Zaměstnanec má odpovídající odborné znalosti, které aplikuje v praxi

2 Vyjádření hodnotitele:

výborná

dobrá

dostatečná

slabá

Kompetence

Vedení svěřeného týmu

Motivuje svůj tým k požadovaným výkonům a rozvíjí schopnosti svěřených zaměstnanců

2 Vyjádření hodnotitele:

výborná

dobrá

dostatečná

slabá

Kompetence

Sounáležitost se společností PTV, s.r.o.

Loajalita a ztotožňování se s cíli společnosti PTV, s.r.o.

2 Vyjádření hodnotitele: výborná dobrá dostatečná slabá**D Profesní rozvoj**

Možnost kariérního růstu

Má zaměstnanec zájem o změnu pracovního uplatnění?

 ano ne

*V případě zaškrtnutí ano v jaké oblasti?

V jakých oblastech by se měl zaměstnanec rozvíjet?

Jaké typy vzdělávacích a jiných aktivit je v souvislosti s touto změnou potřeba realizovat?

Vyjádření hodnotitele k potřebě kariérního růstu:

E Stanovení cílů pro rok 2021

	Definice cíle	Vyhodnocovací kritéria	Termín splnění	Podpora pro splnění
1.				
2.				
3.				

F Prostor pro další podněty

Vyjádření hodnoceného k pracovnímu výkonu a plnění cílů v daném roce:

Vyjádření hodnoceného k nastavení cílů pro následující rok:

Vyjádření hodnoceného k přímému nadřízenému:

Vyjádření hodnoceného k hodnotícímu rozhovoru:

Dne:

.....
Podpis hodnoceného

.....
Podpis hodnotitele

PŘÍLOHA P VII: FORMULÁŘ PRO HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE

Hodnotící formulář pro zaměstnance společnosti PTV, s.r.o.

Hodnocený (jméno, příjmení):

Osobní číslo:

Pracovní pozice:

Datum nástupu na pozici:

Přímý nadřízený (hodnotitel):

Hodnocení za období:

1. Výkon

Produktivita práce

<input type="checkbox"/> výborná	<input type="checkbox"/> dobrá	<input type="checkbox"/> dostatečná	<input type="checkbox"/> slabá
----------------------------------	--------------------------------	-------------------------------------	--------------------------------

Kvalita odvedené práce

<input type="checkbox"/> výborná	<input type="checkbox"/> dobrá	<input type="checkbox"/> dostatečná	<input type="checkbox"/> slabá
----------------------------------	--------------------------------	-------------------------------------	--------------------------------

2. Pracovní chování

Samostatnost (zvládá své pracovní úkoly, je schopen se rozhodovat a najít vhodné řešení)			
<input type="checkbox"/> výborná	<input type="checkbox"/> dobrá	<input type="checkbox"/> dostatečná	<input type="checkbox"/> slabá
Pečlivost (zadané úkoly provádí v požadované kvalitě a zadaném čase)			
<input type="checkbox"/> výborná	<input type="checkbox"/> dobrá	<input type="checkbox"/> dostatečná	<input type="checkbox"/> slabá
Iniciativa (přichází s novými nápady a je nápomocen při řešení každodenních provozních situacích)			
<input type="checkbox"/> výborná	<input type="checkbox"/> dobrá	<input type="checkbox"/> dostatečná	<input type="checkbox"/> slabá
Spolupráce v týmu (spolupracuje s ostatními členy týmu a vytváří vhodnou atmosféru na pracovišti)			
<input type="checkbox"/> výborná	<input type="checkbox"/> dobrá	<input type="checkbox"/> dostatečná	<input type="checkbox"/> slabá
Odpovědnost (plní svědomitě své pracovní povinnosti)			
<input type="checkbox"/> výborná	<input type="checkbox"/> dobrá	<input type="checkbox"/> dostatečná	<input type="checkbox"/> slabá

3. Profesionální kvalifikace

Absolvovaná školení v daném roce:	
Zájem o další rozvoj	
<input type="checkbox"/> Ano	<input type="checkbox"/> Ne

CELKOVÉ HODNOCENÍ PRACOVNÍKA

Slovní vyjádření k podstatným aspektům pracovníka a shrnutí jeho pracovního výkonu

Slovní vyjádření k případnému povýšení či nutnosti přeřazení na jinou pozici, změně kompetencí, pracovnímu rozvoji apod.

Vyhodnocení cílů z minulého období

	Definice cíle	Vyhodnocení	Termín splnění	Poznámka
1.				
2.				
3.				

Stanovení cílů pro rok 2021

	Definice cíle	Vyhodnocovací kritéria	Termín splnění	Podpora pro splnění
1.				
2.				
3.				

Prostor pro další podněty

Vyjádření hodnoceného k pracovnímu výkonu:

Vyjádření hodnoceného k přímému nadřízenému:

Vyjádření hodnoceného k hodnotícímu rozhovoru:

Dne:

.....
Podpis hodnoceného

.....
Podpis hodnotitele

PŘÍLOHA P VIII: METODICKÝ POKYN PRO HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI PTV, S.R.O.

Metodický pokyn pro hodnocení zaměstnanců společnosti PTV, s.r.o.

Hodnocení zaměstnanců se provádí s cílem zvýšit efektivitu jednotlivých procesů s ohledem na zajištění požadované normy kvality, provázat komplexně podnikové cíle s dlouhodobou strategií společnosti, zlepšit úroveň interní komunikace a procesů řízení lidských zdrojů.

Metodický pokyn stanovuje závazný postup pro provádění hodnocení zaměstnanců společnosti PTV, s.r.o., dále jen „pokyn“

Pokyn je závazný pro všechny zaměstnance společnosti PTV, s.r.o.

Základní pojmy a jejich definice

Hodnocené období	Označuje úsek, za který se hodnocení provádí. Zpravidla se jedná o jeden kalendářní rok.
Hodnotitel	Přímý nadřízený hodnoceného zaměstnance ustanovený platnou organizační strukturou
Hodnocený	Zaměstnanec, jehož pracovní výkon je předmětem hodnocení
Hodnotící rozhovor	Rozhovor mezi hodnotitelem a hodnoceným, který má za cíl obsáhnout veškeré předem definované body a zhodnotit jejich plnění daným zaměstnancem
Metodika hodnocení	Závazná pravidla a postupy pro provádění hodnocení ve společnosti PTV s.r.o.
Hodnotící formulář	Písemný formulář, určený pro záznam průběhu a výsledků hodnotícího pohovoru. Ve společnosti se užívají 2 typy formulářů: I. Formulář pro vedoucí zaměstnance II. Formulář pro THP a dělnické kategorie zaměstnanců
Hodnotící kritéria	Předem stanovená kritéria podstatná pro vyhodnocení výkonnosti daného zaměstnance
Hodnotící škála	Pro vyhodnocení úrovně vybraných kritérií, výsledků a plnění cílů se využívá následující škála: <ul style="list-style-type: none"> • výborná – pracovní výkon výrazně převyšuje nároky na požadované chování v daném kritériu/kompetenci • dobrá – pracovní výkon odpovídá nárokům na požadované chování v daném kritériu/kompetenci • dostatečná – pracovní výkon jeví v daném kritériu drobné nedostatky či má k němu hodnotitel méně závažní výhrady • slabá – pracovní výkon neodpovídá požadavkům v daném kritériu a je v rozporu s požadovanou úrovní pracovního chování

Proces hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců se provádí pravidelně jednou ročně v období listopadu nejpozději však do 31. 12. daného kalendářního roku

Zaměstnanci jsou pro potřeby hodnocení rozdělení do dvou skupin:

- **Vedoucí zaměstnanci, hodnotitelé** – vedoucí jednotlivých úseků a oddělení, kteří provádí hodnocení svých přímých podřízených
Vystupují samostatně nebo v kooperaci s vedoucím celého oddělení, zároveň by vždy měl hodnocení provádět bezprostřední nadřízený daného zaměstnance
- **THP, dělničtí pracovníci** – pracovníci na dílnách, technici, skladníci, referenti, konstruktéři a programátoři. Tito pracovníci nikoho nehodnotí

Přípravná fáze

V průběhu přípravné fáze vedení společnosti v čele s osobou odpovědnou za oblast řízení lidských zdrojů, kterou je dle platné organizační struktury provozní ředitel, provede následující kroky:

- Informuje všechny zaměstnance společnosti o termínu vyhrazeném k procesu hodnocení zaměstnanců, a to nejpozději do 30. 11. daného kalendářního roku.
- Vysvětlí jeho význam provádění pravidelného hodnocení pro společnost a oblast řízení lidských zdrojů
- Zajistí informovanost hodnotitelů, které v dostatečném předstihu seznámí s metodickým pokynem pro hodnocení zaměstnanců společnosti PTV, s.r.o.
- Dle platných norem a standardů společnosti pravidelně aktualizuje pokyn a jeho přílohy

Povinnosti hodnotitele

- Seznámit se s tímto metodickým pokynem a příslušným formulářem pro hodnocení zaměstnanců.
- Domluvit se s hodnoceným zaměstnancem na termínu hodnotícího rozhovoru nejméně 5 pracovních dní dopředu
- V průběhu roku analyzovat a monitorovat pracovní výkon a chování zaměstnance, používat veškerých dostupných materiálů včetně záznamů z minulého hodnocení
- S dostatečným předstihem se připravit na hodnotící rozhovor včetně připomínek, návrhů na rozvoj zaměstnance a stanovení rozvojových cílů
- Předat zaměstnanci kopii příslušného formuláře pro hodnocení zaměstnanců

Povinnosti hodnoceného

- Domluvit se s hodnotitelem na vyhovujícím času hodnotícího rozhovoru
- V případě nesouhlasu se závěry uvedenými v hodnotícím formuláři informovat svého nadřízeného do 5 pracovních dní po realizaci hodnotícího rozhovoru
- Seznámit se s formulářem a připravit si vhodné argumenty pro sebehodnocení a vyhodnocení rozvojových cílů

Hodnotící rozhovor

Po přípravné fázi následuje již samotný hodnotící rozhovor. Dle příslušného hodnotícího formuláře probíhá struktura samotného rozhovoru. Struktura je však u obou případů velmi podobná a zahrnuje níže uvedené body:

Struktura hodnotícího rozhovoru

- Úvod rozhovoru.
- Hodnocení stanovených kritérií a kompetencí.
- Vyjádření k rozvoji zaměstnance a případnému kariéernímu růstu.
- Vyhodnocení stanovených cílů a stanovení cílů do dalšího období.
- Vyjádření hodnoceného k hodnotícímu rozhovoru a dalším aspektům.
- Shrnutí, závěr a podpis obou účastníků hodnotícího rozhovoru.

Povinnosti hodnotitele

- Přichystat na hodnotící rozhovor výtisk příslušného formuláře a případně další podklady podstatné pro hodnocení
- Hodnotit zaměstnance dle struktury daného formuláře a věnovat dostatečný čas k vyhodnocení daných kritérií.
- Vztít na vědomí názor hodnoceného a uvádět v hodnotícím formuláři odsouhlasené závěry.
- Výsledek hodnocení zaznamenat do hodnotícího formuláře, včetně podpisů obou účastníků.

Povinnosti hodnoceného

- Účastnit se pohovoru a být připraven na hodnocení svého pracovního výkonu, případně si připravit podklady relevantní pro hodnocení v daném období.
- Spolupracovat s hodnotitelem.
- Podepsat příslušný formulář.
- Využívat výsledky hodnocení ve své každodenní práci.

Hodnocený má právo vyjádřit se v dané části hodnotícího formuláře, uvádět stanoviska ke svému hodnocení, připomínky, požadavky a další podněty.

Řešení odchylek

Hodnocení zaměstnanců probíhá v organizaci vždy ve stanovenou dobu, tj. nejpozději do 31. 12. Pokud hodnocení nemohlo proběhnout ve stanoveném termínu a daných podmínkách postupuje se následujícím způsobem:

- Zaměstnanci, kteří jsou v době konání hodnocení ve zkušební době, se hodnocení neúčastní. Dá se předpokládat, že je pro hodnocení příliš brzy a hodnocení by tedy nebylo průkazné. Zaměstnanci se tedy zúčastní prvního hodnotícího rozhovoru s blížícím termínem zkušební doby s přímým nadřazeným. V dalším období již probíhá hodnocení standardně

- Při dočasné pracovní neschopnosti zaměstnance se hodnocení provede během 5 pracovních dní po návratu zaměstnance do práce.
- Při dlouhodobé nemoci zaměstnance se hodnocení provádí s ohledem na současnou situaci. Platí, že hodnocení může být provedeno nejdříve 15 pracovních dní po návratu zaměstnance do práce. Ve výjimečných případech může být hodnocení z tohoto důvodu v daném roce zrušeno.
- V případě přeřazení či povýšení zaměstnance se hodnocení provádí s ohledem na tuto změnu a u hodnocení by měli být přítomni všichni přímí nadřízení zaměstnance za hodnocené období.

Závěr procesu

Povinnosti hodnotitele

- Hodnotitel vyhotoví 2 kopie vyplněného hodnotícího formuláře
 - Originál předá hodnocenému zaměstnanci
 - Jednu kopii předá mzdové účetní
 - Jednu kopii si ponechá a pečlivě uschová pro potřeby vyhodnocení
- Informovat o výsledcích hodnocení svého přímého nadřízeného nejpozději do 5 pracovních dní po vyhodnocení hodnocení za své oddělení, nejpozději do 31. 12.
- Využívat výsledky hodnocení při každodenním řízení svěřeného oddělení a příslušných zaměstnanců.
- Zajistit a průběžně sledovat plnění stanovených podnikových cílů.

Povinnosti hodnoceného

- Využívat výsledky hodnocení ve své každodenní práci.

Povinnosti mzdové účetní

- Mzdová účetní vede evidenci hodnocení zaměstnanců a kontroluje správnost předložených dokumentů.
- Vyhodnocení předkládá provoznímu řediteli nejpozději do 31. 1. následujícího roku.

Osobní a citlivé údaje uvedené v hodnotících formulářích jsou chráněny v souladu s NAŘÍZENÍM EVROPSKÉHO PARLAMENTU A RADY (EU) 2016/679 ze dne 27. dubna 2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů (GDPR). Přístup k hodnocení zaměstnanců má přístup pouze hodnotitel, hodnocený, vedoucí daného úseku, provozní ředitel a mzdová účetní.

Přílohy

1. Formulář pro vedoucí zaměstnance
2. Formulář pro THP a dělnické kategorie zaměstnanců