

# **Projekt na zlepšení řízení lidských zdrojů ve vybrané střední firmě**

Bc. Adéla Matulová

---

Diplomová práce  
2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

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

Akademický rok: 2021/2022

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Adéla Matulová**  
Osobní číslo: **M19888**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**  
Forma studia: **Kombinovaná**  
Téma práce: **Projekt na zlepšení řízení lidských zdrojů ve vybrané střední firmě**

## Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární poznatky v oblasti řízení lidských zdrojů a formulujte teoretická východiska pro zpracování praktické části.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav řízení lidských zdrojů ve vybrané střední firmě.
- Na základě výsledků analýzy zpracujte projekt vedoucí ke zlepšení řízení lidských zdrojů.
- Projekt podrobte časové, nákladové a rizikové analýze.

Závěr

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

**Seznam doporučené literatury:**

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 15th edition. London, United Kingdom: KoganPage, 2020, 763 s. ISBN 9780749498276.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016, 428 s. ISBN 9788072614301.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 288 s. ISBN 9788024738239.
- NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014, 122 s. ISBN 9788074080838.
- WILTON, Nick. *An introduction to human resource management*. 4th edition. Los Angeles: SAGE, 2019, 608 s. ISBN 9781526487933.

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

Datum zadání diplomové práce: **11. února 2022**  
Termín odevzdání diplomové práce: **27. dubna 2022**

L.S.

---

**prof. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

**doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.**  
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 11. února 2022

## 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 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.

V Luhačovicích 26. 4. 2022

Jméno a příjmení: Adéla Matulová

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá řízením lidských zdrojů ve vybrané střední firmě. Cílem práce je zvýšit spokojenost zaměstnanců a zvýšit jejich loajalitu pomocí vhodně navržených změn. Teoretická část se věnuje významu malých a středních firem, upřesňuje význam řízení lidských zdrojů a také charakteristiku vybraných personálních činností. Součástí literární rešerše je kapitola o personálním auditu. V praktické části je nejprve provedena analýza současného řízení lidských zdrojů, dále pak vyhodnocení dotazníkového šetření pro zaměstnance firmy, které zkoumalo především jejich spokojenost a loajalitu. Zjištění z těchto kapitol umožnily definování nedostatků a problematických oblastí, kterým se blíže věnuje vypracovaný projekt, jehož cílem je zlepšení řízení lidských zdrojů ve firmě. Projekt je následně podroben nákladové, časové a rizikové analýze.

**Klíčová slova:** řízení lidských zdrojů, personální audit, střední firma, spokojenost zaměstnanců, zaměstnanecké výhody

## **ABSTRACT**

The diploma thesis deals with human resources management in a selected medium-sized company. The aim of the work is to increase employee satisfaction and increase employee loyalty through appropriately designed changes. The theoretical part deals with the importance of small and medium-sized companies, specifies the importance of human resource management and also the characteristics of selected personnel activities. The search includes a chapter on personnel audit. In the practical part, an analysis of the current human resources management is performed, followed by an evaluation of a questionnaire survey of the company's employees, which ascertained their satisfaction and loyalty. The findings from these chapters have made it possible to define shortcomings and problem areas, which are addressed in more detail in the project, which aims to improve human resources management in the company. The project is then subjected to a cost, time and risk analysis.

**Keywords:** human resources management, personal audit, medium-sized company, employee satisfaction, employee benefits

Ráda bych na tomto místě poděkovala vedoucí mé práce doc. Ing. Janě Matoškové, Ph. D. za její rady a pomoc s realizací diplomové práce, a především za její čas věnovaný přípravě této práce. Také bych ráda poděkovala rodině a nejbližším, kteří mě na této cestě podporovali, stále podporují a mají se mnou trpělivost.

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

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>CÍL PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 VÝZNAM MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ</b> .....	<b>12</b>
<b>2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>14</b>
2.1 VÝZNAM ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	14
<b>3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÝCH PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ</b> .....	<b>16</b>
3.1 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ.....	18
3.1.1 Možnosti, jak nabídnout volnou pracovní pozici .....	19
3.1.2 Metody výběru zaměstnanců.....	22
3.2 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	24
3.2.1 Metody vzdělávání zaměstnanců .....	25
3.3 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	28
3.3.1 Metody hodnocení zaměstnanců .....	28
3.4 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	29
3.5 PRACOVNÍ VZTAHY .....	30
3.6 PÉČE O PRACOVNÍKY .....	31
3.6.1 Pracovní doba a pracovní režim .....	32
3.6.2 Pracovní prostředí .....	32
<b>4 PERSONÁLNÍ AUDIT</b> .....	<b>34</b>
<b>5 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>36</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>37</b>
<b>6 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ FIRMY</b> .....	<b>38</b>
6.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	39
6.2 VYBRANÉ PERSONÁLNÍ UKAZATELE A JEJICH ANALÝZA .....	40
6.3 ANALÝZA STAVU ZAMĚSTNANCŮ .....	43
<b>7 ANALÝZA SOUČASNÉHO ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>47</b>
7.1 VYHODNOCENÍ AUDITU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	47
7.1.1 Strategie a plánování lidských zdrojů .....	47
7.1.2 Organizační uspořádání organizace ve vztahu k řízení lidských zdrojů .....	47
7.1.3 Výběr a přijímání nových zaměstnanců .....	47
7.1.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců .....	48
7.1.5 Řízení výkonu a pracovní hodnocení zaměstnanců .....	48
7.1.6 Odměňování – plat a zaměstnanecké výhody .....	49
7.1.7 Zaměstnanecké vztahy .....	49
7.1.8 Firemní kultura .....	50
7.1.9 Shrnutí výsledků auditu řízení lidských zdrojů.....	51

7.2	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	52
7.2.1	Prostředí firmy a vztahy .....	53
7.2.2	Pracovní podmínky .....	55
7.2.3	Odměny .....	57
7.2.4	Informovanost zaměstnanců v rámci firmy a vztah k ní .....	58
7.2.5	Celková spokojenost zaměstnanců.....	59
7.3	PŘEDNOSTI SOUČASNÉHO STAVU A PROSTOR PRO ZLEPŠENÍ.....	60
7.4	SHRNUTÍ ANALYTICKÝCH POZNATKŮ .....	62
<b>8</b>	<b>PROJEKT VEDOUcí KE ZLEPŠENí ŘíZENí LIDSKÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>63</b>
8.1	CÍLE A PŘÍNOSY PROJEKTU .....	63
8.2	KLÍČOVÉ AKTIVITY PROJEKTU .....	64
8.2.1	Vstupní dotazníkové šetření .....	64
8.2.2	Vyhodnocení vstupního dotazníkového šetření .....	65
8.2.3	Implementace aktivit zaměřených na komunikaci se zaměstnanci .....	65
8.2.4	Doplnění nabízených zaměstnaneckých benefitů .....	66
8.2.5	Realizace aktivit vedoucích ke zlepšení vztahů na pracovištích.....	66
8.2.6	Realizace vhodných aktivit vedoucích ke zlepšení vztahů mezi pracovišti .....	68
8.2.7	Realizace aktivity vedoucí ke snížení stresu na pracovišti. ....	68
8.2.8	Realizace závěrečného kontrolního dotazníkového šetření. ....	69
8.3	MATICE ODPOVĚDNOSTI.....	70
8.4	NÁKLADOVÁ ANALÝZA .....	70
8.5	ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU .....	74
8.6	RIZIKOVÁ ANALÝZA .....	76
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>79</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>80</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>84</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>85</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>86</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>87</b>



## ÚVOD

Malé a střední podniky tvoří naprostou většinu všech podnikajících subjektů. Jsou ale také prvními, které postihnou negativní vlivy, například zvýšení byrokracie či vysoká inflace. Oproti tomu jsou ale schopny okamžitě reagovat i na pozitivní změny.

Správně fungující firmu utváří mnoho faktorů, od kvalitních výrobků nebo služeb, přes kapitál k dobrým vztahům s dodavateli i odběrateli. A rozhodně se nesmí zapomínat na lidské zdroje. Ty jsou důležité u podniků všech velikostí, ale u těch menších obzvlášť, ty ale mají mnohdy problém si uvědomit potřebu tyto zdroje řídit. Každá osoba se podílí na formování firmy.

Cílem této diplomové práce je zlepšení řízení lidských zdrojů ve vybrané střední firmě. Jelikož se firma v poslední době potýká s určitými problémy se zaměstnanci, vedení rozhodlo, že se bude těmto problémům věnovat blíže a pokusí se je vyřešit.

Práce bude rozdělena do dvou částí – části teoretické a praktické.

Teoretická část práce se bude zabývat významem malých a středních podniků, následně bude vysvětleno samotné řízení lidských zdrojů a jeho význam. Následně budou specifikovány vybrané personální činnosti a posledním oddílem teoretické části je kapitola o personálním auditu a jeho postupu.

V praktické části bude představena konkrétní firma. Následně bude provedena analýza současného stavu řízení lidských zdrojů a na základě získaných poznatků bude sestaven projekt, který povede ke zlepšení řízení lidských zdrojů. Ke zhodnocení současného stavu ve firmě byly využity dotazníkové šetření mezi zaměstnanci a dotazník, který vyplňovalo přímo vedení. Následně sestavený projekt bude podroben nákladové, časové a rizikové analýze.

## CÍL PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem diplomové práce je zlepšit řízení lidských zdrojů ve vybrané střední firmě s ohledem na zvýšení spokojenosti zaměstnanců a na zvýšení jejich loajality k zaměstnavateli. Teoretická část si klade za cíl sesbírání teoretických poznatků z oblasti řízení lidských zdrojů, cílem praktické části je pak tyto poznatky využít v analýzách současného stavu řízení lidských zdrojů a v následně navrženém projektu.

Teoretická část práce je zpracována na základě deskriptivní metody. Vychází z knižních zdrojů a ze specializovaných zdrojů dostupných na internetu.

V praktické části diplomové práce je vypracován audit systému řízení lidských zdrojů, který byl vypracován pomocí dotazníkového šetření, které vyplňovalo vedení firmy. Pro lepší porozumění a přiblížení chodu firmy jsou provedeny analýzy interních firemních materiálů. Tyto metody byly doplněny pozorováním chodu firmy a také proběhly doplňující rozhovory s paní majitelkou. Dále byl proveden kvantitativní výzkum pomocí dotazníkové šetření, které proběhlo mezi zaměstnanci firmy. Vyhodnocení tohoto dotazníku probíhalo za pomoci aplikací Google Forms a MS Excel. Následně jsou pomocí výsledků těchto analýz určena slabá a silná místa řízení lidských zdrojů v podniku.

Na základě dat zjištěných v analytické části diplomové práce jsou v projektové části navržena řešení vybraných identifikovaných problémů.

V projektové části jsou definovány cíle a přínosy projektu a také klíčové činnosti. Tyto informace vychází z logického rámce projektu. Také byly určeny odpovědné osoby za projekt pomocí matice RACI. Následně byla zpracována nákladová, časová a riziková analýza. Pro vytvoření časové řady projektu byla použita metoda CPM, také byl vytvořen Ganttův diagram. Riziková analýza je provedena pomocí bodového hodnocení jednotlivých identifikovaných rizik, ta jsou následně zanesena do rizikové matice, která je rozdělena dle metody semaforu.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 VÝZNAM MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ

Diplomová práce se zabývá řízením lidských zdrojů ve střední firmě, proto je důležité si vymezit význam těchto podniků pro ekonomiku.

Podle Vebera a Srpové (2012) není definice malých a středních firem zcela jednoznačná. Existuje totiž více možností, jak podniky členit – statistické pojetí, členění podle nařízení komise EU či podle zákona o podpoře malého a středního podnikání.

Podle statistického pojetí, které je od roku 1997 totožné s typologií podnikání Eurostatu, lze podniky dělit do 3 skupin, a to podle počtu zaměstnanců.

- Malé – do 20 zaměstnanců,
- střední – do 100 zaměstnanců,
- velké – 100 a více zaměstnanců.

Evropská komise používá kromě počtu zaměstnanců i jiná kvantitativní kritéria, a to roční obrat, bilanční sumu rozvahy a nezávislost, tedy že podnik není z 25 % a více vlastněn jiným podnikem, který již nespadá do podniků malých či středních.

- Mikropodnik – do 10 zaměstnanců, roční obrat 2 miliony EUR nebo bilanční suma rozvahy do 2 milionů EUR.
- Malý podnik – do 50 zaměstnanců, roční obrat do 10 milionů EUR nebo bilanční suma rozvahy do 10 milionů EUR.
- Střední podnik – do 250 zaměstnanců, roční obrat do 50 milionů EUR nebo bilanční suma rozvahy do 43 milionů EUR.

Členění podle zákona o podpoře podnikání je totožné s členěním Evropské komise. Pro podnikatele je toto členění důležité v případě, kdy žádá o podporu v podnikání.

Pokud podnik zaměstnává 250 a více zaměstnanců, jedná se již o podnik velký (Veber, 2012).

Podle Small- and medium-sized enterprises (2020) spadají mezi malé a střední podniky ty, které zaměstnávají méně než 250 zaměstnanců. Často jsou považovány za páteř evropské ekonomiky, jelikož poskytují lidem práci a možnost růstu. Nicméně ve stínu právě probíhajících pandemických opatření jsou těmi nejvíce zasaženými. Podniky, které mají maximálně 49 zaměstnanců, tvoří celkem 98,9 % všech podniků v rámci Evropské unie.

Podle dat ministerstva práce a obchodu (2018) vykonávalo v České republice k 31. prosinci 2018 podnikatelskou činnost 1 154 687 subjektů, z tohoto počtu bylo 1 153 735 malých a středních podniků, tedy 99,9 %. (Zpráva o vývoji podnikatelského prostředí v České republice v roce 2018, 2019)

Malé a střední podniky tvoří ve struktuře firem na trhu drtivou většinu. V Evropě funguje na 19 milionů malých a středních firem, tedy 99,8 % všech firem fungujících na evropském trhu. (Veber a Srpová, 2012)

Jako poslední zmiňují Veber a Srpová (2012) fakt, že jsou malé a střední podniky nedílnou součástí ekonomiky. Malé a střední podniky v rámci ČR se podílí na tvorbě hrubého domácího produktu 36 %, na zaměstnanosti 62 %.

Podle Vochozky a Mulače (2012) je pak možné podniky členit z více hledisek – z hlediska rozsahu působnosti (místní, regionální, republikové, mezinárodní a státní), z hlediska formy vlastnictví (soukromé nebo partnerské) a v neposlední řadě podle velikosti.

Podle Evropské charty pro malé podniky (2004) jsou malé podniky „...klíčovým zdrojem pracovních příležitostí a líní podnikatelských nápadů... Jako první se jich dotkne zatížení nadměrnou byrokracií, jako prvním se jim bude lépe dařit, pokud dojde k omezení administrativních bariér a pokud bude jejich úspěch doceněn. Malé podniky je nutné považovat za hlavní hybatele inovace, zaměstnanosti i sociální a místní integrace v Evropě.“

Podle Vebera a Srpové (2012) garantují malé a střední podniky svobodu a stabilizaci společnosti. Svobodu, jelikož nejsou schopny dosáhnout monopolního postavení, lidé se musí naučit postarat sami o sebe a naučit zodpovědnosti, jelikož v případě ztráty musí nést následky osobně, stabilizaci společnosti, protože politická či jakákoliv jiná nejistota pro ně představuje riziko. Dále reprezentují místní kapitál, jelikož jsou ve většině případů vlastněny místními subjekty, jsou mnohem těsnější součástí daného regionu, majitel z něj povětšinou pochází, poskytují pracovní místa a mnohdy také sponzorují různé charitativní či jiné akce.

Malé a střední podniky jsou protipólem monopolům, ty se malé a střední firmy snaží vytlačit z trhu, podniky ale stále nachází nové oblasti, kde monopoly ještě nefigurují, například tím, že vyhoví přáním jednotlivců. Dalším ekonomický přínosem je jejich flexibilita, tedy že jsou schopny se pohotově adaptovat nové situaci na trhu. (Veber, Srpová, 2012)

## 2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů je klíčovým pojmem diplomové práce. Pojednává o tom, jakým způsobem jsou lidé zaměstnávání, řízení a jak je rozvíjen jejich potenciál v organizacích. Součástí řízení lidských zdrojů je vše, co se týká zaměstnávání a řízení lidí. Jako alternativa tohoto označení se někdy používá pouze řízení lidí, ale i přes to je označení řízení lidských zdrojů nejpoužívanější. (Armstrong a Taylor, 2015)

Samotné řízení lidských zdrojů vychází z anglického *human resource management* (HRM). Vyskytuje se ve dvou významech. Buď jako personální práce – personalistika, nebo současné pojetí personální práce a současné přístupy k řízení a vedení lidí v organizaci. (Šikýř, 2014)

Podle Koubka (2011) často dochází k záměně pojmů personální práce, personalistika, personální řízení či personální správa a řízení lidských zdrojů. Pro praktické účely jsou tyto pojmy zaměnitelné, ale pro teorii tomu tak není. První dva zmíněné jsou spíše pro nejobecnější označení této činnosti, kdežto ty následující označují vývojové úrovně a koncepce personální práce.

Šikýř (2014) uvádí, že pojem lidské zdroje označuje lidi pracující v organizaci, ale také personální práci, personální útvar či samotné personalisty. Některým lidem se nezamlouvá označení lidí jako zdrojů, které lidi staví na stejnou úroveň jak jiné výrobní faktory. Samotný pojem „lidské zdroje“ je kontroverzní, jelikož podle Osterbyho a Costera (1992) to lidi řadí na stejnou úroveň jako materiály, peníze či technologie. (Armstrong a Taylor, 2020)

Ulrich (2014) upozorňuje, že pokud chtějí HR pracovníci přispívat k výkonu společnosti, je nutné sladit mysl s firemními cíli. Budou-li se tito pracovníci soustředit na podnikání firmy, budou potom přinášet smysluplnou a udržitelnou hodnotu.

### 2.1 Význam řízení lidských zdrojů

Martinovičová, Konečný a Vavřina (2019) řadí personální řízení ke klíčovým činnostem řízení podniku, kde kvalita lidských zdrojů je rozhodujícím faktorem úspěchu daného subjektu.

Šikýř (2014) vidí zásadní význam řízení lidských zdrojů v tom, že je pomocí něj možné získat, využít a rozvíjet lidi k výkonu sjednané práce nebo dosahovat požadovaného pracovního výkonu. Kvalitní lidské zdroje, za které považuje schopné a motivované zaměstnance, hrají klíčovou roli v získávání, využívání a rozvoji ostatních zdrojů.

Podle Koubka (2011) pomáhá řízení lidských zdrojů k dosahování cílů dané organizace, k neustálému zlepšování či k dosahování zisku zejména tím, že:

- Hledá nejvhodnější spojení člověka s pracovními úkony. Snaží se nalézt konkrétnímu člověku ideální práci, při které využije svých schopností na maximum, a neustále toto spojení vyladňuje.
- Usiluje o optimální využívání pracovníků, zejména u malých a středních firem je nezbytností využívat potenciál zaměstnanců, ať už pracovní či schopnostní, na 100 %.
- Formuje pracovní skupiny, usiluje o efektivní způsob vedení lidí a zdravé pracovní a mezilidské vztahy. Existují ale pochybnosti, jestli má u malých firem vytváření týmu smysl.
- Zajišťuje personální a sociální rozvoj pracovníků. Zaměstnanec, který je spokojený v soukromí odvádí mnohem lepší výkon na pracovišti.

Podle Šikýře (2014) slouží činnosti řízení lidských zdrojů k systematickému získávání, využívání a rozvíjení daného počtu správně motivovaných lidí.

### 3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÝCH PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ

Armstrong a Taylor (2015) říkají, že personální činnosti lze rozdělit do dvou skupin. První skupinou jsou transformační (strategické) činnosti, tedy činnosti související s efektivitou organizace, druhou jsou činnosti transakční, ty zahrnují zabezpečování lidských zdrojů vzdělávání a rozvoj, odměňování a podobně, tedy celou hlavní oblast poskytování personálních služeb.

Podle Šikýře (2014) mezi činnosti řízení lidských zdrojů patří: vytváření a analýza pracovních míst, plánování lidských zdrojů, obsazování volných pracovních míst, řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců, jejich odměňování, vzdělávání a rozvoj, péči o zaměstnance a využívání personálního informačního systému. Je ale nezbytně nutné, aby na sebe jednotlivé činnosti v organizaci navazovaly a fungovaly jako jeden celek, který má za cíl dosažení požadovaného výkonu lidí a také strategických cílů organizace.

Šikýř (2014) se shoduje s Koubkem (2011) na personálních činnostech, ale Koubek (2011) k nim navíc řadí ještě rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru a pracovní vztahy.

Veber a Srpová (2012) přidávají před výše zmiňované činnosti strategii lidských zdrojů, která by měla navazovat na podnikatelské záměry.

Armstrong a Taylor (2015) také vyjmenovávají zásady etického jednání s lidskými zdroji. Především zdůrazňují, že je nutné mezi strategické cíle organizace zahrnout jak práva, tak potřeby zaměstnanců, že se s nimi má zacházet jak s plnohodnotnými lidskými bytostmi a v neposlední řadě je nutné se zaměstnanci zacházet správně, poctivě a uctivě. (Bláha, 2016)

Pořadí činností je podle Koubka (2011) následující.

1. Vytváření a analýza pracovních míst – definování a vytváření pracovních úkolů a pravomocí, zkoumání povahy práce, zpracování popisů pracovních míst, specifikace pracovního místa a podobně. V poslední době se především v malých firmách přechází k volnějším systému pracovních rolí, upouští se tedy od klasického přesně vymezeného pracovního místa.
2. Personální plánování – odhad a plán potřeby pracovníků, plánování personálních činností a následný plán rozvoje pracovníků.



3. Získávání, výběr a následné přijímání pracovníků – činnost, jejímž úkolem je zajistit dostatečné množství uchazečů o volná pracovní místa ve firmě, aby bylo možno tento nedostatek pokrýt nejlepším možným uchazečem.
4. Hodnocení pracovníků – to, jak pracovník svou práci vykonává, jaké jsou jeho předpoklady, rozvojový potenciál a následná opatření vyplývající z jeho hodnocení.
5. Rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru – zařazení pracovníka na konkrétní pozici či do role, následně povýšení či přeřazení na jinou práci, propouštění, ...
6. Odměňování – hmotné i nehmotné odměny, zaměstnanecké benefity a podobně.
7. Vzdělávání a rozvoj pracovníků – rozpoznání potřeb vzdělávání, plánování a hodnocení výsledků vzdělávání či vlastní vzdělávací plán pro firmu.
8. Pracovní vztahy – zejména organizace jednání mezi vedením firmy a vedoucími pracovníky nebo odbory, spadá sem také veškerá administrativa týkající se těchto jednání, jako zápisy z nich a podobně. Dále pak samotné vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti, disciplinární jednání a podobně.
9. Péče o pracovníky – zaměřeno na bezpečnost a ochranu zdraví při práci, pracovní dobu a pracovní režim, stravování, sociálně-hygienické podmínky práce či volnočasové aktivity.
10. Personální informační systém – zajišťování, uchovávání, pracování a analýza veškerých informací o pracovnících, jako je práce, mzda, sociální záležitosti, také šetření zvláštních záležitostí mezi pracovníky a mnoho dalšího.

Šikýř (2014) se shoduje s Koubkem (2011), který zdůrazňuje, že pořadí jednotlivých činností není nahodilé a má určitou logiku.

Majitelé či vedoucí pracovníci menších firem často namítají, že spousta těchto činností je v jejich případě zbytečná, jelikož mají málo zaměstnanců, další námítky se pak týkají toho, kdo to všechno bude dělat a zda se firmě vynaložené peníze a čas do toho investovaný vrátí. Koubek (2011) ale tvrdí, že je nutné personální práci v plném slova smyslu věnovat pozornost již v momentě, kdy je rozhodnuto o najmutí prvního zaměstnance. Velké podniky provádějí všechny personální činnosti téměř nepřetržitě, ale v menších firmách jsou některé z činností vykonávány pouze nárazově a podle potřeby.

### 3.1 Získávání a výběr zaměstnanců

Získávání zaměstnanců je proces hledání a najímání lidí, které organizace potřebuje. Výběr zaměstnanců je ta část procesu získávání zaměstnanců, ve které zvažujeme, kterým z uchazečů danou pozici obsadit. Jako cíl této části personálního řízení lze chápat snahu získat žádoucí množství a požadovanou kvalitu pracovníků pro uspokojení potřeb podniku s minimálními náklady. (Armstrong a Taylor, 2020)

Němec, Bucman a Šikýř (2014) doplňují, že získávání zaměstnanců je činnost, která zajišťuje, aby volné pracovní pozice oslovily a přilákaly dostatek vhodných uchazečů. Vhodným uchazečem se rozumí takový člověk, který splňuje nezbytné požadavky pro výkon práce.

Malé podniky mohou mít ve srovnání s většími konkurenty velmi omezené rozpočty, přilákat zaměstnance a následně si jej tedy vybrat může být o něco složitější. Jejich značky jsou také méně známé. Zisk dobrého a kvalitního zaměstnance může být pro firmu základní kámen úspěchu či naopak neúspěchu. (Maršíková, 2019)

Podle Armstronga a Taylora (2020) se získávání a výběr zaměstnanců děje v následujících 10 krocích: definování požadavků, zaujetí kandidáta, třídění žádostí, vedení pohovorů či assessment centra, testování, hodnocení zaměstnanců, získávání referencí, kontrola žádostí, nabídka zaměstnání a následná kontrola zaměstnance.

Podle Maršíkové (2019) je v rámci procesu získávání zaměstnanců potřeba analýzy volného pracovního místa, následně se rozhodnout, jestli je pracovní místo nezbytně nutné obsadit a následně zvolit nejvhodnější metodu, pomocí které bude pracovní místo nabídnuto. Toto obsazování volného pracovního místa se může dít jak z vnějších, tak z vnitřních zdrojů.

Firma může využívat různé zdroje k získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů. Může se jednat o doporučení od známých nebo současných zaměstnanců, inzeráty v tisku, pracovníky v evidenci pracovního úřadu či agenturní zaměstnance. (Veber, Srpová) S tím souhlasí Maršálková (2019), která ještě dodává, že se především jedná o neformální síť a kontakty.

Správně vytvořená nabídka práce by podle Šikýře (2014) měla obsahovat následující:

1. Název práce, pracovního místa – upoutá pozornost, poskytne informaci o povaze nabízené pozice, osloví jak muže, tak ženy.
2. Charakteristiku práce a organizace – doplňující informace k předchozímu bodu.

3. Místo výkonu práce – pokud není totožné se sídlem organizace.
4. Požadavky na uchazeče – vzdělání, praxe, znalosti, bezúhonnost, způsobilost k právním úkonům, tyto požadavky musí být přiměřené a oprávněné a nesmí být diskriminační.
5. Podmínky výkonu práce – podmínky pracovněprávního vztahu a podmínky odměňování. Tyto informace jsou právě ty, které v uchazeči vzbuzují potenciální zájem, proto musí být jasné a srozumitelné.
6. Dokumenty požadované od uchazečů – zejména životopisy, které následně pomáhají posoudit vhodnost konkrétního zájemce.
7. Pokyny pro uchazeče o zaměstnání – přesný kontakt, odpovědnou osobu či termín pro zaslání žádosti.

### 3.1.1 Možnosti, jak nabídnout volnou pracovní pozici

Při výběru zdrojů je důležité zvážit, jaká možnost přiláká potřebnou skupinu zájemců. Je také nutné brát v potaz relativně velký dosah online vyhledání zájemců o práci (webové stránky, sociální sítě a podobně) a relativně malý dosah u regionálních tiskovin. (Armstrong a Taylor, 2020)

V následující Tabulce 1 lze vidět nejvíc efektivní způsoby, jak přilákat potenciálního zaměstnance.

Tabulka 1 Efektivita zdroje na uchazeče (vlastní zpracování dle CIPD Resource and talent planning survey 2020)

Zdroj	% respondentů
Vlastní webové stránky	77
Profesionální sociální sítě (LinkedIn)	68
Lovci hlav	60
Inzeráty	56
Sociální sítě, Facebook, Twitter, ...	43
Doporučení	23

### *Sociální sítě*

Jelikož sociální sítě používá stále více lidí ve svém soukromém životě, sociální sítě si přirozeně našly cestu i do pracovní sféry. Existuje velké množství sociálních sítí, ale nejefektivnější pro firmy je využívat ty největší. V roce 2013 patřil v České republice mezi nejnavštěvovanější sítě Facebook, druhé místo obsadilo YouTube a třetí síť LinkedIn. (Čopíková, 2016)

Mezi nejvýznamnější sociální sítě Armstrong a Taylor (2020) řadí platformy LinkedIn (1,8 milionu uživatelů), Facebook (5,25 milionu uživatelů) či Twitter (2,2 milionů uživatelů). Zdaleka nejpopulárnější je mezi personalisty LinkedIn, kterou CIPD označil za profesionální sociální síť. Pro lepší orientaci a vyhledávání vhodných kandidátů používá klíčová slova. Také Twitter a Facebook mohou být použity k propagaci značky zaměstnavatele či alespoň k vytváření kontaktů. Správná kombinace všech těchto sítí bude ještě více efektivní.

Podle Čopíkové (2016) lze sociální sítě dělit **podle jejich účelu** – osobní (primárně pro vytváření osobních profilů, Facebook), profesionální (profesionálové diskutující o svých zájmech, LinkedIn) a zájmové sociální sítě (sdružují uživatele se stejnými zájmy, csfd.cz), dále pak na základě **záběru jejich funkcí** – vše v jednom (lze se pomocí nich spojit se známými či nahrávat fotky a videa. Facebook), jediný trik (zaměřují se pouze na jednu věc, ale dobře a kvalitně, Twitter) či jejich kombinace (YouTube) a na **všeobecné a oborové** – všeobecné (téměř pro jakéhokoliv uživatele bez rozdílu, registrace pro všechny, Facebook) a oborové, které lze dále rozdělit a profesionální (mají omezené možnosti registrace, slouží zejména doktorům, vědcům či inženýrům, ResearchGate), hobby sítě (pro uživatele zajímající se o určitou problematiku na hobby úrovni) a studentské sociální sítě (komunita okolo nějaké univerzity).

V České republice jsou sociální sítě pro nábor zaměstnanců využívány v mnohem menší míře, než je tomu v zahraničí. Personalisté je používají k předběžnému průzkumu zájemce o pracovní pozici či k ověření informací o uchazeči. Tyto informace mohou výrazně, většinou tedy negativně, ovlivnit výsledky výběrového řízení. (Bláha, 2016)

### *Firemní webové stránky*

Webová stránka by měla obsahovat sekci, ve které jsou uvedeny informace o volných pracovních pozicích, specifikace požadavků na zájemce, pracovní benefity a také, jakým

způsobem o danou pracovní pozici požádat, například vyplněním online formuláře či testu. (Armstrong a Taylor, 2020)

### ***Inzeráty***

Inzerování bylo považováno za jednu z nejklassičtějších metod zaujetí kandidáta, ale v současnosti už tomu tak, zejména v národním měřítku, není. Na lokální úrovni a ve specializovaných periodikách je to ale stále populární forma náboru zaměstnanců. Ideální inzerát by měl přitáhnout co nejvíce ideálních kandidátů za minimální náklady. K dosažení tohoto ideálu, musí být umístěn ve vhodném mediu, přilákat pozornost, vytvořit a následně také udržet zájem kandidáta a také musí být zpráva doručena takovým způsobem, který vyvolá dostatečný počet odpovědí od kandidátů se správnou kvalifikací. Je nutné mít na paměti, že inzerát nesmí diskriminovat, ať už rasisticky, podle pohlaví či podle věku. (Armstrong a Taylor, 2020)

Speciálním případem jsou úřady práce. V České republice jsou jejich služby poskytovány bezplatně. V malých a středních pozicích se tento druh inzerce používá velice často, nicméně není vhodné jej využívat pro všechny typy pracovních míst. Jako hlavní výhodu Maršíková (2019) vidí, že je vyvěšení volného pracovního místa zdarma či možnost nalézt vhodného kandidáta díky jejich databázi. Nevýhodou je nedostatek specializovaných pracovníků, především na méně kvalifikované pozice. (Maršíková, 2019)

### ***Personální agentury***

Služby personálních agentur jsou vyhledávány zejména v případech, kdy je potřeba vyšší kvalifikace na danou pracovní pozici. Mnohdy je tento pojem zaměňován s pracovní agenturou. Personální agentura vyhledává a zprostředkuje kontakt mezi uchazečem a firmou, kdežto pracovní agentura zaměstnává lidi a následně je firmě pouze pronajímá. (Maršíková, 2019)

Tyto agentury jsou většinou rychlé a efektivní, ale také velice drahé. Měly by být najímány velice opatrně a pouze na to, na co jsou potřeba. Mohou nalézt nevhodné kandidáty, ale toto riziko je snižováno spolu s množstvím informací o požadavcích, které na danou pozici firma má. (Armstrong a Taylor, 2020)

Mezi výhody Maršíková (2016) řadí odbornost, rychlost, širokou síť uchazečů či úsporu času díky jednodušší administrativě. Jako nevýhody uvádí vyšší náklady či možnost výběru a doporučení i nevhodných kandidátů

### *Lovci hlav*

Metoda lovců hlav se používá pro vyhledávání zejména vedoucích pracovníků, kde je pouze omezené množství vhodných kandidátů. Tito lovci hlav nejsou vůbec levní. Účtují si mezi 30 a 50 % platu během prvního roku zaměstnání jejich kandidáta. Jejich hlavní výhodou je, že mají spoustu kontaktů v oblasti, ve které se pohybují. Čím více mají těchto kontaktů, tím lepší je to konzultant a lovec. (Armstrong a Taylor, 2020)

Jako hlavní výhody uvádí Maršíková (2019) zejména odbornost při výběru, širokou síť kontaktů a fakt, že se s jejich pomocí nejlépe vybírají kandidáti na vedoucí pozice. Nevýhodou jsou pak vysoké náklady, které jsou pro malé a střední podniky většinou až nad rámec jejich rozpočtů.

### **3.1.2 Metody výběru zaměstnanců**

Cílem výběru je posoudit vhodnost kandidátů tím, že předpovídají, do jaké míry budou schopni úspěšně vykonávat svou roli. To zahrnuje rozhodování o tom, do jaké míry charakteristiky žadatelů odpovídají specifikacím požadavků na zaměstnance a následné posouzení výsledků a jejich použití k výběru mezi kandidáty. (Armstrong a Taylor, 2020)

Cílem dále zmiňovaných metod je rozhodnout a vybrat kandidáta na volnou pracovní pozici, který nejlépe splňuje nastavené požadavky. Metody výběru zaměstnanců jsou specifické svými postupy a způsobem hodnocení vhodnosti uchazečů. Mezi nejčastěji používané metody se řadí: hodnocení životopisu, výběrový pohovor, testování uchazečů, assessment centra či zkoumání referencí. (Šikýř, 2014)

### *Životopisy*

Hodnocení životopisu je základní a univerzální metodou výběru zaměstnanců, kterou lze používat jak pro předběžný výběr, tak pro výběr nejvhodnějšího uchazeče. Předběžný výběr slouží k posouzení vhodnosti kandidáta a případně jeho následnému pozvání na pohovor, který slouží především k doplnění a ověření důležitých údajů v životopise. (Šikýř, 2014)

Jeho obsah a formu lze nechat na uchazeči o zaměstnání, v tom případě se jedná o životopis volný. Druhou možností je, že firma již dříve informovala uchazeče, co by životopis měl obsahovat a zbytek ponechá na něm, pak se jedná o životopis polostrukturovaný. Poslední možností je životopis strukturovaný, kdy jsou uchazeči dány konkrétní pokyny či předepsaný životopisný dotazník, kam pouze doplní své údaje. V případě, kdy v nabídce

práce je požadován strukturovaný životopis, mělo by být specifikováno, jaké informace by měl obsahovat. (Koubek, 2011)

Po porovnání požadavků s údaji ze životopisů jsou uchazeči rozděleni na dvě skupiny – vhodní uchazeči a nevhodní uchazeči. Seznam vhodných uchazečů by měl obsahovat pět až deset jmen. Seznam je seřazen podle abecedy a uchazeči jsou následně pozváni na výběrový pohovor. Všem uchazečům, kteří nebyli vybráni je třeba zaslat zdvořilý odmítavý dopis s poděkováním. (Šikýř, 2014)

### ***Pohovory***

Pohovorem se rozumí osobní setkání manažerů či personalistů s uchazeči, kteří byli vybráni na základě hodnocení životopisu. Podle Šikýře (2014) je výběrový pohovor nejlepší metodou výběru zaměstnanců. Umožňuje celkové prozkoumání a posouzení uchazeče, včetně jeho způsobilosti a potenciálu pro vykonávání dané pracovní pozice.

Podle Horváthové (2016) je nutné, aby se organizace více než dříve zabývaly při pohovoru také tím, jakou má jimi vybraný uchazeč osobnost a zda bez problémů zapadne do pracovního kolektivu. Jako nejdůležitější vlastnosti uvádí empatii, komunikativnost a sebekritičnost.

Mezi hlavní výhody pohovorů, jak uvádí Armstrong a Taylor (2020), patří možnost se doptat uchazeče na jeho zkušenosti a do jaké míry jeho zkušenosti odpovídají požadavkům na danou práci, umožňuje vedoucímu pohovoru popsat danou práci a pozici realisticky a ve větších detailech a také umožňuje žadateli se doptat na doplňující otázky a na vše, co ho zajímá. Jako nevýhodu vnímají Armstrong a Taylor (2020) především fakt, že úspěch pohovoru závisí zejména na dovednostech toho, kdo rozhovor vede a také, že se lehce můžou do objektivit vyloučit subjektivní pocity hodnotitele.

### ***Testování uchazečů***

Součástí testování uchazečů jsou testy inteligence, ty se zaměřují na duševní schopnosti, hodnotí krátkodobou paměť, numerické či verbální myšlení uchazečů. Dále pak testy osobnosti, které zkoumají osobnostní charakteristiky nezbytné pro vykonávání vybrané pozice, provádí se formou dotazníků, a testy schopností, ty posuzují znalosti a dovednosti uchazečů potřebné pro výkon práce. (Šikýř, 2014)

Armstrong a Taylor (2020) výše zmíněné testy doplňuje ještě o test způsobilosti, který hodnotí, do jaké míry je zájemce způsobilý danou práci vykonávat.

### *Assessment centre*

Metoda assessment centre má využití jako metoda výběru, metoda hodnocení i jako metoda vzdělávání zaměstnanců. Zkoumá a posuzuje výsledky práce a chování při skupinovém i individuálním řešení modelových úkolů. Běžně se odehrává mimo pracoviště, kde skupinu osmi až deseti uchazečů hodnotí skupina externích hodnotitelů (personalisté, psychologové a manažeři). (Šikýř, 2014)

Jako výhodu uvádí Čopíková (2016) komplexní pohled na výkon a potenciál jedince, nevýhodou pak je, že se celé Assessment centrum odehrává v uměle vytvořených podmínkách, takže tyto výsledky nemusí vždy korespondovat s pozdějším výkonem v reálné situaci.

### *Zkoumání referencí*

Reference mohou být zkoumány pouze se souhlasem uchazeče, snaží se tím prověřit jeho pracovní způsobilost k výkonu práce a jeho rozvojový potenciál. Zjišťují se především uchazečovi předchozí úkoly a povinnosti, pravomoci, odpovědnost či jak řešil problémy. (Šikýř, 2014)

## **3.2 Vzdělávání zaměstnanců**

Účelem vzdělávání je podle Šikýře (2014) „...*systematicky utvářet, prohlubovat a rozšiřovat znalosti, dovednosti a schopnosti zaměstnanců k vykonávání sjednané práce...*“. Tím, že je zaměstnanec soustavně vzděláván, jej firma připravuje na průběžné změny podmínek a požadavků pracovních míst.

Spousta majitelů malých a středních podniků si plně neuvědomuje potřebu vzdělávání svých pracovníků. Myslí si, že je to něco, co si nemohou dovolit a že se týká pouze velkých podniků. Mnohdy se také majitelé menších firem domnívají, že je vzdělávání věci samotného zaměstnance v zájmu pozdější zaměstnatelnosti. (Koubek, 2011)

Vzdělávání se vždy nezaměřuje pouze na rozvoj znalostí a dovedností potřebných pro výkon pracovních povinností, ale také bere ohled na přání zaměstnanců. To, že je zaměstnanci poskytnut nějaký druh vzdělávání podle jeho výběru, je bráno jako firemní benefit, jelikož tím dochází ke zvýšení zaměstnancovy spokojenosti, se kterou se pojí i loajalita vůči zaměstnavateli. Nicméně mezi spokojeností a loajálností zaměstnance nefunguje přímá úměra, jak dokazuje mnoho příkladů z praxe. (Janišová, Křivánek, 2013)



Odborné vzdělávání je úzce spojeno se všeobecným vzděláním, které zaměstnanec získává v průběhu svého života. Prohlubování a rozšiřování těchto znalostí tvoří kvalifikaci člověka. Koubek (2011) se Šikýřem (2014) uvádějí oblasti vzdělávání pracovníků.

**1) Oblast odborného vzdělávání** – kvalifikace, oblast, ve které se zaměstnanci přizpůsobují požadavkům a změnám pracovních míst.

- a. Zaškolení, adaptace, orientace – nově příchozí člověk na pracoviště či do firmy si musí osvojit procesy fungování daného pracoviště.
- b. Doškolování, prohloubení kvalifikace – prohlubování znalostí, získání nových dovedností na pracovním místě, například v důsledku nových objevů v oboru
- c. Přeshkolování, rekvalifikace – osvojení si nových znalostí za účelem výkonu jiné práce. Například při výpovědi z nadbytečnosti si lidé dělají rekvalifikační kurzy.

**2) Oblast rozvoje** – rozšíření kvalifikace, další vzdělávání. Jde o osvojení si nových znalostí a dovedností mimo požadavky své současné práce za účelem zvýšení uplatnění na pracovním trhu. Je důležité zaměřením na pochopení širších komplexních problémů, které jsou často i za hranicemi oboru daného člověka.

Podle Koubka (2011) se malé podniky v zahraničí orientují na zaškolení a doškolování pracovníků, ale v posledních letech se pro ně stává důležitým i rozvoj pracovníků. Rekvalifikačním programům věnují velice malou pozornost, jelikož se jedná o velice drahou záležitost. Střední podniky, kde má převahu méně kvalifikovaná práce, se chovají spíše jako malé podniky. Ty, které jsou orientovány na náročnou práci či poskytují profesionální služby, naopak přebírají chování velkých podniků. Velké podniky provádějí systematické vzdělávání, tedy nepřetržitý cyklus vzdělávání, často mají svá vlastní vzdělávací centra.

### 3.2.1 Metody vzdělávání zaměstnanců

Základním kamenem vzdělávání zaměstnanců je volba správně metody vzdělávání, která umožňuje získat požadované vlastnosti, dovednosti či schopnosti k výkonu dané práce a dosažení žádaného výkonu. (Šikýř, 2016)

Jelikož je metod vzdělávání zaměstnanců veliké množství, je podle Koubka (2011) i Bartoňkové (2010) důležité, zhodnotit kritéria a pomocí nich zvolit metodu vhodnou pro konkrétní firmu. Mezi hlavní kritéria patří: charakter učebních cílů, charakter obsahu výuky, znalosti o složení účastníků dané akce či stupeň akvizice účastníků.

Wilton (2019) říká, že v závislosti na typu požadovaného učení a rozsahu interních odborných znalostí, je potřeba zvážit, zda bude pro vzdělávání najat externí školitel, nebo bude školení provedeno v rámci firmy. Výhodou školení v rámci firmy je bezpochyby to, že znalosti jsou vloženy zpátky do firmy. Externí školitel bývá využíván v případě, kdy neexistuje firemní školicí středisko nebo když jeho znalosti nejsou dostačující, například zavedení nového IT systému ve firmě.

Pro vzdělávání pracovníků lze použít metod používaných ke vzdělávání mimo pracoviště nebo metody vzdělávání přímo na pracovišti. V menších firmách je vzdělávání nových pracovníků a doškolování současných prováděno pomocí metod vzdělávání na pracovišti. (Koubek, 2011)

*Metody vzdělávání na pracovišti* lze podle Koubka (2011) rozdělit následovně:

- **Instruktaž při výkonu práce** – nejjednodušší metoda, nový či méně zkušený pracovník je zaučen zkušeným pracovníkem, napodobuje jeho činnosti a jednotlivé postupy. (Langer, 2016) Používá se spíše pro jednodušší činnosti a pracovní postupy, vzdělávání se často uskutečňuje pod tlakem a v hlučném prostředí (Koubek, 2011)
- **Koučování** – metoda, která vede člověka k vlastnímu zlepšování. Snahou kouče je nalézt a odkrýt skrytý potenciál jedince. Kouč jedince naviguje vhodně zvolenými otázkami tak, aby ideální řešení našel sám. (Janišová, Křivánek, 2013)
- **Counselling** – trend poslední doby, jedná se o konzultace mezi pracovníkem a školitelem, které ale fungují oboustranně. Vzdělávaný pracovník má možnost se vyjadřovat k problémům i procesu vzdělávání. (Koubek, 2011)
- **Asistování** – zaměstnanec asistuje školiteli, přitom získává jeho postupy a znalosti a připravuje se na samostatný výkon dané práce. Nevýhodou je, že si zaměstnanec může osvojit spolu s dobrými návyky i návyky špatné. (Šikýř, 2014)
- **Pověření úkolem** – rozvíjí metodu asistování, nebo je jeho poslední částí. Školený zaměstnanec dostane ke splnění úkol, následně je jeho práce sledována a kontrolována. Metoda učí k samostatnému rozhodování i řešení úkolů. (Koubek, 2011)
- **Rotace práce** – vzdělávaný pracovník je vždy po určitý čas pověřen plněním konkrétního úkolu v různých částech firmy. Slouží ke zvyšování flexibility nejen pracovníků, ale i celé firmy. (Koubek, 2011)

- **Pracovní porady** – účastníci porady se seznamují jak s problémy vlastní práce, tak s problémy pracoviště i celé firmy. Problémem často bývá nalezení vhodného termínu porady. Pokud je v době mimo pracovní dobu, nebo o přestávce, často se lze setkat s neochotou ze strany zaměstnanců se jí zúčastnit, nebo je z jejich strany projevena snaha ji maximálně zkrátit. V případě, že je v pracovní době, nejsou pak zaměstnanci schopni plnit své pracovní povinnosti a normy. (Koubek, 2011)

Výše zmíněné metody rozšiřuje Šikýř (2016) ještě o mentorování, kdy je zaměstnanec pod vedením odborníka (mentora), který je schopen poradit zaměstnanci při získávání nových znalostí a dovedností z dané oblasti. Armstrong a Taylor (2020) dále pak uvádí stínování a „buddy system“.

Koubek (2011) vidí hlavní výhody v tom, že se jedná o levné metody vzdělávání, ve většině případů jsou individuální, zaměstnanec se učí v konkrétních podmínkách firmy a také zmiňuje přínos praktických zkušeností vzdělanému pracovníkovi. Mezi nevýhody pak řadí nemožnost nastavení podmínek pro nerušené vzdělávání, také firma mnohdy nemá k dispozici ideální školitele nebo také tu část práce, kterou nemohl školitel vykonat, jelikož se věnoval tréninku zaměstnance.

*Metody vzdělávání mimo pracoviště* Šikýř (2014) rozděluje takto:

- **Přednáška/instruktáž** – její pomocí jsou znalosti rychle a jednoduše předávány od školitele zaměstnancům, problémem je nízká motivace zaměstnanců se aktivně zapojovat do zkoušení si nově získaných dovedností. (Šikýř, 2014)
- **Seminář** – odbourává nevýhodu přednášky, účastníci jsou aktivně zapojováni do diskuze. Seminář musí být dobře zorganizován, je vhodné zajistit moderátora. (Koubek, 2011)
- **Demonstrování** – zaměstnancům školitel předvádí konkrétní pracovní postupy v modelových nebo skutečných pracovních podmínkách, zaměstnanci si tyto postupy osvojují. (Šikýř, 2014)
- **Případová studie** – velmi oblíbená metoda, přímo zapojuje účastníky do děje. Řeší se skutečné či fiktivní problémy, celý problém je popsán do detailů a následně doplněn o několik otázek, na které se snaží uchazeči nalézt odpovědi. (Langer, 2016)

- **Outdoorové aktivity** – zaměstnanci si formou sportovních aktivit zlepšují svou schopnost analyzovat, rozhodovat, reagovat nebo plánovat, které později používají na svém běžném pracovišti. (Šikýř, 2014)

Specifickou skupinu tvoří vzdělávání přes internet, tzv. **e-learning**. Jedná se o stále oblíbenější metodu vzdělávání. Má různé podoby, od jednoduchého vkládání vzdělávacích materiálů do firemní sítě až po promyšlené a komplexní interaktivní a multimediální vzdělávací materiály. (Koubek, 2011)

### 3.3 Hodnocení zaměstnanců

Další personální činností je hodnocení zaměstnanců. Podle Urbana (2017) je nezbytné jak pro správné vykonání zadaného úkolu, tak pro motivaci pracovníků. Správně podaná a prováděná kontrola může motivaci posílit, naproti tomu neprofesionální hodnocení či špatně provedená kontrola motivaci oslabují.

Hodnocení pracovníků může být **formální** nebo **neformální**. Formální hodnocení má pravidelný charakter, musí být zadokumentované, mělo by být objektivní, proto je pro firmu důležitějším. Neformální hodnocení je průběžné hodnocení, které provádí nadřízený. Do tohoto hodnocení se promítají pocity, dojmy i momentální nálada hodnotitele, nemusí tedy být vždy zcela objektivní. (Koubek, 2011)

#### 3.3.1 Metody hodnocení zaměstnanců

Následující metody jsou podle Koubka (2011) vhodné pro hodnocení zaměstnanců v malých a středních firmách.

- **Hodnocení podle dohodnutých cílů** – pomocí této metody se hodnotí manažeři nebo specialisti, není vhodná pro dělnické profese. Posuzuje se, do jaké míry byl daný cíl splněn. Cíle jsou SMART – specifické, měřitelné, dosažitelné, relevantní a termínované. (Šikýř, 2014)
- **Hodnocení na základě plnění norem** – používá se pro dělnické profese, kontroluje a hodnotí se plnění stanovené normy (minimální počet připravených kartonů za hodinu). Norma musí být dopředu známá a stanovena objektivně. Firma také musí pro jejich plnění mít vytvořené optimální podmínky. (Koubek, 2011)
- **Hodnocení pomocí stupnice** – univerzální metoda, hodnocení může být číselné nebo slovní. Každé kritérium (množství práce, kvalita práce, přítomnost v práci, ...)

je hodnoceno samostatně, například známkováním stejně jako ve škole. (Šikýř, 2014)

Je vhodné pro toto hodnocení používat standardizovaný formulář. (Koubek, 2011)

Koubek (2011) také uvádí zásady, kterými doporučuje se při hodnocení pracovníků řídit.

- Pracovník musí být informován o účelu a postupu hodnocení,
- hodnocení se musí řídit zákony a lidskými právy, nesmí být s nimi v rozporu,
- každý hodnotící pohovor začínat pochvalou, nikoliv káráním,
- hodnocení jednotlivých pracovníků nezveřejňovat, ani nepořádat skupinové hodnotící rozhovory,
- hodnocení musí být objektivní, ani mírně ani přísné,
- nesmí být diskriminační,
- hodnocený musí mít k dispozici písemnou formu jeho hodnocení a mnoho dalšího.

### 3.4 Odměňování zaměstnanců

Personální činností, která následuje po hodnocení zaměstnanců, je jejich odměňování.

Odměňování zaměstnanců má za cíl „...*spravedlivě ocenit skutečný výkon zaměstnanců a efektivně stimulovat zaměstnance k vykonávání sjednané práce a požadovaného výkonu.*“

Je žádoucí, aby toto odměňování bylo spravedlivé a efektivní, v souladu s pracovní právními předpisy i bralo ohled na hospodářské výsledky organizace. (Šikýř, 2014) Firma musí pravidelně hodnotit svůj systém odměňování, svou kulturu i jakým způsobem projevuje zaměstnancům uznání a ocenění, pokud si chce své kvalitní zaměstnance udržet. (Janišová, Křivánek, 2013) Správně nastavený systém odměňování, který akceptuje jak zaměstnanec, tak zaměstnavatel, je jeden z faktorů, který přispívá dobrým a klidným vztahům v rámci organizace. (Koubek, 2011)

Wilton (2019), Armstrong a Taylor (2020), Koubek (2011) a další se shodují, že existují 3 kategorie odměn:

- Peněžní – obsahuje všechny zákonem stanovené složky odměny za práci, tedy základní mzdu nebo plat, prémie, pevnou i pohyblivou složku, příplatky za přesčasy a tak dál. (Wilton, 2019) Pro zaměstnance je mzda prostředkem, jehož pomocí si zajišťuje potřeby, společenské postavení a životní úroveň. (Váchal, 2012)

- Nepeněžní – jedná se o odměny, které vycházejí ze samotné práce odvedené zaměstnanci. Většinou jde o pocit sounáležitosti, pochvaly, uznání, spokojenost s vlastní prací, zájem o práci... Dále také povýšení, profesní rozvoj a jiné. (Wilson,
- Benefity/zaměstnanecké výhody – jsou poskytovány nezávisle na pracovním výkonu zaměstnance, k jejich čerpání stačí obvykle pouze to, že je zaměstnancem dané firmy. Jedná se například o zlevněné stravování, příspěvek na pracovní oděv či obuv, možnost nakoupit si firemní výrobky se slevou a mnoho dalších. (Koubek, 2011)

Podle Koubka (2011) ale moderní personalistika do odměňování zahrnuje také: povýšení pracovníka, odvody na sociální a zdravotní pojištění pracovníka, formální uznání nebo pochvalu, pověřování vedením lidí, dobré a přátelské vztahy na pracovišti a mnoho dalších. Mnoho těchto odměn nemají hmotný charakter, nicméně napomáhají ke spokojenosti pracovníka, tudíž je vhodné je jako odměny brát.

Změny v odměňování je nutné předem důkladně promyslet, připravit, komunikovat a také řídit. Důležitým cílem systému odměňování zaměstnanců je podpora motivace pracovníků, transparentnost a spravedlnost. (Čopíková, 2016)

### 3.5 Pracovní vztahy

Podle Koubka (2011) je zejména u menších firem nutné věnovat pracovním vztahům mimořádnou pozornost. Je důležité utvářet pracovní týmy z lidí, kteří si navzájem rozumí, snášejí se.

Aby bylo možné udržet zdravé a harmonické pracovní vztahy, je podle Koubka (2011) třeba neustále rozlišovat zdroje konfliktů a snažit se je odstranit. Zdrojů konfliktů na pracovišti je několik. Jeden ze zdrojů může být dle Koubka (2011) v osobnosti a sociálním chování jednotlivců, dalším může být špatný styl vedení lidí či umístění pracoviště a pracovní podmínky a mnoho dalších.

Podle Bláhy (2005) je důležité předcházet kontraproduktivnímu chování zaměstnanců. Kontraproduktivním chováním se rozumí takové chování, které má za cíl poškodit organizaci nebo v ní pracující lidi. Mezi takové chování patří například mobbing, bossing, stalking či sexuální harašení.

### 3.6 Péče o pracovníky

Péči o zaměstnance v její základní podobě definuje zákoník práce a platí pro všechny zaměstnavatele stejně. Moderní pojetí řízení lidských zdrojů ale pracuje s takovou péčí o pracovníky, která jde až nad rámec zákona. Protože spokojený a motivovaný zaměstnanec snižuje firemní náklady, ať už na nábor, hledání či zaučování nováčků. (Péče o zaměstnance je radost, když víte, jak na ně, 2020)

Povinná péče o zaměstnance, která vyplývá ze zákoníku práce, zahrnuje tyto oblasti:

- Pracovní podmínky zaměstnanců, kdy je zaměstnavatel povinen vytvořit takové pracovní podmínky, které umožňují bezpečný výkon práce.
- Odborný rozvoj zaměstnanců, do kterého spadají oblasti zaškolení a zaučení zaměstnanců, prohlubování či zvyšování kvalifikace zaměstnanců.
- Stravování zaměstnanců, kdy zaměstnavatel není povinen zajistit zaměstnancům závodní stravování, ale musí jim umožnit stravování. Znamená to pro něj tedy povinnost vytvořit prostor, kde se zaměstnanci budou moci během přestávek v práci stravovat.
- Zvláštní pracovní podmínky některých zaměstnanců, kdy je zaměstnavatel povinen věnovat zvýšenou pozornost zaměstnancům například se zdravotním postižením. (Šikýř, 2016)

Podle Šikýře (2016) pojem péče o pracovníky „...vyjadřuje starost zaměstnavatele o zaměstnance, jejich pracovní podmínky k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.“ Důvodem, proč se této oblasti věnuje v rámci personálního řízení pozornost je, že pokud bude dosaženo příznivých hodnotu časových (pracovní doba), prostorových (pracovní prostředí), bezpečnostních (BOZP) a mnohé další, příznivě ovlivňují zdraví, spokojenost či motivaci zaměstnanců. Ti jsou pak lépe schopní dosáhnout požadovaného výkonu.

Koubek (2011) dodává, že malé a střední firmy nemají takové možnosti, jako podniky velké. Alespoň co se finanční a materiální stránky týče. Jejich velikou výhodou je ale schopnost přizpůsobit péči o pracovníka na základě jeho momentálních potřeb. Výhodou menších firem je také menší počet zaměstnanců na pracovišti, čímž vzniká prostor pro vytváření intenzivnějších přátelských vztahů i mimo pracoviště ve volném čase.

Koubek (2011) také uvádí oblasti, kterým se péče o pracovníky v malých firmách věnuje. Jedná se o pracovní dobu a pracovní režim, pracovní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, personální rozvoj pracovníku, služby poskytované pracovníkům na pracovišti, ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám.

### 3.6.1 Pracovní doba a pracovní režim

Pracovní doba je veškerá doba, v které je zaměstnanec povinen pro zaměstnavatele vykonávat práci. Patří sem také doba, kdy je zaměstnanec na pracovišti připraven k výkonu práce. (Hrubá, 2022)

Koubek (2011) uvádí pracovní režimy vhodné zejména pro menší firmy. Jedná se o:

- Přesčasovou práci – nevyžaduje najímání další pracovní síly, je ale pro zaměstnavatele dražší, jelikož má zaměstnavatel povinnost přesčasy proplácet. Toto ale může vést zaměstnance k tomu, že si budou svou práci šetřit. Požadavek na práci přesčas může způsobit nespokojenost mezi zaměstnanci, zejména v případech, kdy se jedná o neočekávaný požadavek a došlo k narušení jejich osobních plánů. (Koubek, 2011) Šikýř (2016) dodává, že práce přesčas může být vykonávána na příkaz zaměstnavatele nebo se souhlasem zaměstnavatele nad stanovenou týdenní pracovní dobu, tedy na bázi dobrovolnosti. Oba tyto způsoby jsou omezeny maximální možnou dobou trvání.
- Směnová práce – jedná se o pracovní režim, který malé podniky spíše nepoužívají. U středních firem už se jedná ale o běžný jev. V českém prostředí se jedná o nepopulární pracovní režim, tudíž je velmi obtížné je získat. (Koubek, 2011)
- Práce na částečný úvazek – častá zejména u malých a středních podniků v zahraničí. Je ideální pro zaměstnance, kteří z nějakých důvodů nemohou nebo nechtějí pracovat na plný úvazek. Pro firmu ale takovýto zaměstnanec představuje stejné náklady, ne-li vyšší, jak zaměstnanec s plným úvazkem. (Koubek, 2011)

### 3.6.2 Pracovní prostředí

Podle Armstronga (2014) tvoří pracovní prostředí pracovní místa, pracovní podmínky a také způsob, jakým s lidmi zachází jejich nadřízení a spolupracovníci.

Pozitivní vliv na to, jak se zaměstnanci v práci cítí, mají dobře navržená a organizovaná pracoviště. Horváthová (2016) zdůrazňuje, to, jakým způsobem se organizace stará a pečuje



o fyzické pracovní prostředí ukazuje, jak si váží svých pracovníků. Konkrétně se jedná o uspořádání zařízení a vybavení, minimalizaci zbytečných přesunů, estetické řešení a tak podobně.

Koubek (2011) upřesňuje, že pracovní prostředí utváří především materiální podmínky pracovní činnosti, mezi které patří stroje a zařízení, manipulační prostředky či stavební řešení, ale patří sem také organizace práce či sociální prostředí. Dobré pracovní prostředí zcela jednoznačně přispívá k pracovní pohodě pracovníků a tím i k jejich pracovnímu výkonu a ovlivňuje také jeho vztah k firmě.

S pracovním prostředím souvisí také otázka bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Šikýř (2016) zdůrazňuje, že je zaměstnavatel povinen zajistit, aby pracoviště byla uspořádána takovým způsobem, aby pracovní podmínky z hlediska bezpečnosti a ochrany zdraví při práci odpovídaly bezpečnostním a hygienickým požadavkům na pracovní prostředí. Koubek (2011) dodává, že každý zaměstnavatel je povinen se s těmito právními normami seznámit, řídit se jimi a také s nimi důkladně seznámit své zaměstnance.

## 4 PERSONÁLNÍ AUDIT

Existuje spousta různých pohledů na to, jak by měly být lidské zdroje řízeny. Navzdory rozdílům se ale tyto pohledy shodují na tom, že je potřeba řízení lidských zdrojů kontrolovat. I přes perfektně nastavené personální činnosti má firma malou šanci na úspěch, pokud nebude věnovat dostatečnou pozornost kontrole. (Stuss, 2013)

Podle Váchala a Strakové (2016) personální práci jako celek posuzuje personální audit. Snaží se vyhledat problém, určit jej a v neposlední řadě také navrhnout způsoby řešení konkrétního problému.

Personální audit má být zaměřený především na personální procesy, vyhodnocení aktuálního stavu lidských zdrojů v organizaci, úroveň kvality pracovníků, správnost nastavení pravomocí a odpovědností, efektivitu využití lidských zdrojů či stanovení optimálních personálních kapacit – aby nedocházelo k nadbytku či nedostatku. (Personální audit, © 2011-2016)

Velice důležité pro správně provedený personální audit je zvolit vhodného personálního auditora. Ten by neměl být zaměstnancem firmy. Důvody, proč raději volit externího auditora jsou následující: objektivita (do svého hodnocení nepromítá vztahy se zaměstnanci a s vedením), důvěryhodnost (u zaměstnanců i partnerů firmy vyvolává větší důvěru externí audit) a náklady (ty jsou sice na první pohled vysoké, nicméně jsou vyváženy rychlejší akceptací výsledků auditu). (Kmošek, ©2020)

Podle Matoškové (2020) by měly výsledky personálního auditu poskytnout odpovědi na otázky:

- Jak si stojí organizace v oblasti řízení lidských zdrojů?
- Jaké má organizace silné a slabé stránky v rámci oblasti řízení lidských zdrojů?  
Disponuje management spolehlivými informacemi z této oblasti?
- Jaké jsou další kroky organizace, aby došlo ke zhodnocení a rozvoji lidských zdrojů?

Macková (2021) nabízí další otázky, které může personální audit pomoci zodpovědět.

- Jaká je ve firmě nálada? Jsou zaměstnanci spokojeni a motivováni?
- Existuje plán pro krizové situace? Jsou všichni zaměstnanci zastupitelní?
- Nejsou zaměstnanci přetížení či naopak nevytížení?

Wagnerová (2011) připomíná, že veškeré postupy se musí řídit legislativou, tedy musí být v souladu se zákoníkem práce, zákonem o zaměstnanosti a dalšími pracovněprávními předpisy. Také musí být transparentní, jednoduché a jasně definované.

Personální audit podle jeho zaměření může být: (Kmošek, ©2020)

- Běžný – na základě nějaké zjištěné odchylky či nedostatku
- Úplný – celková kontrola daného pracoviště za určité období
- Cílený – zacílen na konkrétní problém (minimalizace škod, kontrola personálního a mzdového systému, optimalizace a efektivnost systému, ...)

Personální audit lze rozdělit na 3 základy směry – audit lidských zdrojů, audit řízení lidských zdrojů a organizační audit. Audit lidských zdrojů se týká zaměstnanců, jejich schopností, nasazení či jejich budoucího potenciálu. Audit řízení lidských zdrojů hodnotí efektivitu celého systému personálního řízení a jednotlivých činností. Organizační audit posuzuje, jak efektivní je vnitřní uspořádání organizace. (Urban, ©2016-21)

Podle Mackové (2021) by měl mít personální audit následující postup.

1. Oznámení – informace o tom, že se audit bude konat. Je třeba účastníkům vysvětlit, co se bude dít a jak to bude probíhat.
2. Příprava – příprava otázek, které budou položeny účastníkům, šablony na měření tvrdých dat, ...
3. Zpracování dat – otázky získané z rozhovorů se účastníky je třeba zanalyzovat a roztrždit, například na silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, ...
4. Interpretace získaných dat – Macková (2021) doporučuje striktně se držet dat získaných z dotazníků či rozhovorů. Není možné pracovat s vlastní domněnkou.
5. Návrhy na opatření – co se má změnit, proč, co je k tomu potřeba, určení zodpovědné osoby a také je třeba určit termín, v jakém se mají tyto změny uskutečnit. (Macková, 2021)

## 5 SHRnutí TEoretické Části

Malé a střední podniky mají pro ekonomiku obrovský význam, tvoří 99,9 % všech podnikatelských subjektů v rámci České republiky, v rámci Evropy je to prakticky stejné procento. Tyto podniky jsou schopny se rychle přizpůsobit změnám, také garantují svobodu a stabilitu společnosti.

Řízení lidských zdrojů si klade za cíl dosáhnout všeobecné spokojenosti mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, také se snaží o optimální využití sil všech pracovníků a v neposlední řadě se snaží zajistit spokojenost zaměstnance i v soukromém životě. S označením „lidské zdroje“ má ale spousta lidí problém, jelikož mají pocit, že tímto označením jsou zařazeni na stejnou úroveň jako neživé věci – peníze či stroje. Řízení lidských zdrojů se odehrává pomocí personálních činností.

Personální činnosti by se, i přes námitky vedoucích pracovníků menších firem, měly provádět ve firmách všech velikostí. Velké firmy je vykonávají systematicky a nepřetržitě, v menších firmách je spousta těchto činností prováděna nárazově. Pořadí těchto činností je jasně dané. Tvorba pracovních míst a také odhad potřeby pracovníků jsou činnosti, které předchází samotnému získávání a výběru zaměstnanců. To má za cíl zajistit, aby bylo k dispozici dostatečné množství zaměstnanců k pokrytí všech pracovních míst. Následující činností je hodnocení pracovníků, které by mělo probíhat systematicky a pravidelně. Na hodnocení navazuje odměňování zaměstnanců, jak finanční, tak nefinanční i firemní benefity. Aby byl zaměstnanec spokojený a odváděl dobrý výkon, je třeba se o zaměstnance starat, pečovat o ně a dbát na dobré vztahy na pracovišti. Ty by měly být jak mezi samotnými zaměstnanci, tak mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci.

To, zda jsou všechny tyto činnosti ve firmě nastaveny správně, kontroluje personální audit. Ten posuzuje personální práci jako celek – vyhledává problém, identifikuje jej a následně navrhne řešení, jak daný problém vyřešit. Audit provádí personální auditor, který by neměl být zaměstnancem firmy, jelikož je třeba, aby byl objektivní a důvěryhodný. Personální audit se také musí řídit všemi platnými zákony.

Na základě těchto poznatků bude v praktické části diplomové práce zpracována analýza současného stavu řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci. Poté bude navržen projekt na zlepšení řízení lidských zdrojů v této organizaci.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ FIRMY

Firma CLIP Luhačovice je rodinná firma působící v Luhačovicích. Do jejího portfolia patří provozování hotelu a restaurace v samém srdci Luhačovic, a především výroba lázeňských oplatků, které rozváží po celé České republice. V této práci se budu zabývat pouze výrobnou lázeňských oplatků.

Výrobnou lázeňských oplatků založili v roce 1991 manželé Jílkovi. Od samotného počátku stála po jejich boku dcera, která po jejich odchodu plně převzala starost o firmu.

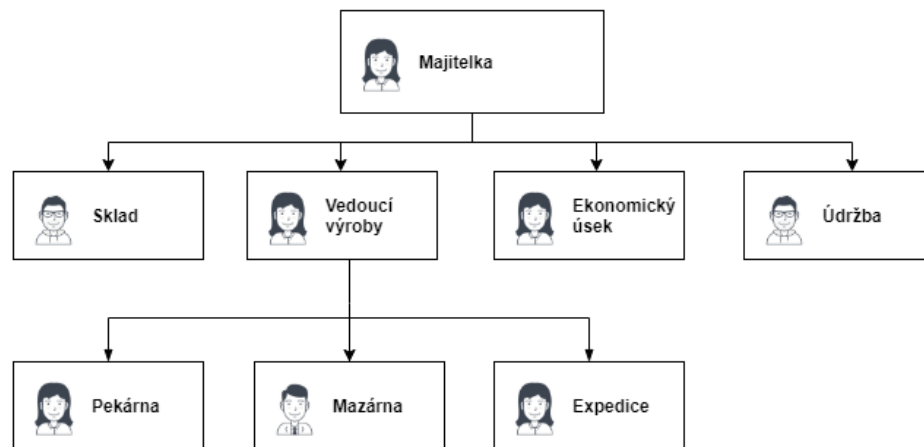
Ve svých začátcích firma vyráběla pouze pár druhů oplatků, klasické příchutě jako vanilkové, oříškové a čokoládové. Postupně se její portfolio rozšiřovalo a v současné době nabízí téměř 60 různých chutí včetně takových specialit, jako jsou oplatky s příchutí piva v čokoládě, citronu s pepřem či s konopnými semínky. Nezapomíná také na celiaky, proto jako první uvedla na trhu v roce 2018 plněné bezlepkové oplatky s čokoládovou příchutí.

Firma sídlí v Luhačovicích přímo na pěší zóně. Na tomto místě má také výrobnou lázeňských oplatků. Přímo v místě výroby má firma také prodejní okénko, prosklenou zdí mohou zákazníci a kolemjdoucí nahlédnout přímo do procesu výroby nejoblíbenějšího produktu – klasických oříškových oplatků. Dále má v Luhačovicích ještě další 3 prodejny, z nichž jedna nabízí i dárkové předměty, přičemž všechny jsou v blízkosti centra lázeňského života. Mimo své vlastní obchody můžou návštěvníci lázní nakoupit výrobky této firmy i v jiných prodejních místech, firma distribuuje své produkty do zhruba 20 menších prodejen.

Kromě svých prodejen a distribuce po Luhačovicích, firma má po celé republice asi 200 menších či větších odběratelů, desítku na Slovensku a pár v Německu.

Ve firmě je kladen obrovský důraz na kvalitu veškerých používaných surovin. Firma také sleduje nejnovější trendy v cukrářství a každého půl roku uvádí na trh novou příchutí. V minulých 2 letech tomu tak ale vzhledem k pandemii COVID-19 nebylo, jelikož firma měla v této době velice omezenou, v některých měsících zastavenou, výrobu. V současné době se už připravuje design obalů pro novou řadu výrobků. (CLIP Luhačovice, 2022)

## 6.1 Organizační struktura



Obrázek 1 Organizační struktura (vlastní zpracování)

Organizační struktura této firmy je velice jednoduchá. V jejím čele stojí paní majitelka, která firmu řídí již od roku 2002, ale majitelkou se stala v roce 2020, po smrti maminky – bývalé majitelky. Pod její dikci přímo spadá vedení skladu, ekonomický úsek, údržba a osobnost vedoucího výroby. Vedoucí výroby má dále na starosti jednotlivá výrobní oddělení – pekárnu, kde se vyrábí suché oplatkové korpusy; mazárnu, kde jsou korpusy plněny různými krémy a expedice, kde probíhá balení, krabičkování a kartonování oplatků. Ekonomický úsek tvoří mzdová účetní, finanční účetní, fakturantka a také auditor a daňový poradce v jedné osobě.

Personální činnosti ve firmě zajišťuje mzdová účetní. Mezi její hlavní úkoly patří mzdová a nejnütnější personální agenda, včetně přípravy pracovních smluv, dohod o provedení práce, příprava veškeré potřebné dokumentace při odchodu zaměstnance z firmy či prodloužení smlouvy a mnoho dalšího. Vzhledem k tomu, že je funkce personalisty spojená s účetní, má velice omezené pravomoci a vesměs se její personální činnosti týkají pouze evidování činností. Ostatní činnosti řízení lidských zdrojů vykonává sama paní majitelka.

Ve firmě nejsou žádným způsobem analyzovány žádné personální ukazatele, jako je analýza využívání pracovníků, analýza fluktuace, není ani žádným způsobem sledována absence ve firmě.

## 6.2 Vybrané personální ukazatele a jejich analýza

Tabulka 2 ukazuje vývoj počtu zaměstnanců na hlavní pracovní poměr a na vedlejší pracovní poměr k 31.12. v jednotlivých letech. Výroba oplatků je spíše sezonní záležitost, ke konci jednotlivých roků tedy nevykazuje velké množství zaměstnanců na vedlejší pracovní poměr. Co se ale týče měsíců, kdy vrcholí sezóna, tedy od dubna do října, firma najímá velké množství brigádníků. Jejich počet je stejný, v letních měsících i vyšší, než počet stálých zaměstnanců. V tabulce 3 lze vidět vývoj počtu zaměstnanců v jednotlivých měsících roku 2019, který lze považovat za poslední „normální“ z hlediska pandemie COVID-19.

Tabulka 2 Rozdělení zaměstnanců na HPP a DPP (vlastní zpracování dle interních materiálů firmy)

Rok	Počet zaměstnanců HPP k 31.12.	Počet zaměstnanců vedlejší pracovní poměr k 31.12.
2015	38	17
2016	47	19
2017	40	27
2018	48	30
2019	51	23
2020	47	15
2021	48	18

Tabulka 3 Srovnání počtu zaměstnanců HPP a DPP v jednotlivých měsících roku 2019 (vlastní zpracování dle interních materiálů firmy)

Měsíc	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
<b>HPP</b>	46	49	53	51	54	51	53	53	53	54	55	51
<b>DPP</b>	18	24	33	44	50	59	86	91	51	51	46	23

Průměrná hrubá mzda ve společnosti patří ve srovnání s celorepublikovým průměrem k těm nižším. Je to dáno především nízkou kvalifikovanou prací v podniku, není potřeba žádné speciální vzdělání. Mezi lety 2018 a 2019 jde vidět velký nárůst mzdy. Je tomu tak proto, že na přelomu let 2018 a 2019 došlo k změnám ve mzdových výměrech, zejména pak vzrostla



hodinová mzda a začal se uplatňovat systém motivace zaměstnanců podle plnění normy. Oproti tomu pokles v roce 2020 je kvůli pandemii COVID-19, která ve velké míře zasáhla i tuto firmu. Výroba stála od 16. března do 15. května 2020 a následně pak opět byla zastavena s druhou vlnou, tedy od 20. října až do dubna roku 2021. Výkon firmy v době covidové uzavírky byl spočítán na pouhých 8 % z jejího provozu v roce 2019, který lze považovat za poslední běžný rok. I přes takto nepříznivý vývoj si firma dokázala všechny své zaměstnance udržet a nikomu nebyla nucena dát výpověď.

Tabulka 4 Průměrná hrubá mzda dle přepočteného počtu zaměstnanců ve firmě v jednotlivých letech. (vlastní zpracování dle interních materiálů)

<b>Rok</b>	<b>Průměrná hrubá mzda ve firmě v Kč</b>
2015	13 182
2016	14 597
2017	13 786
2018	14 336
2019	16 078
2020	13 381

Tabulka 5 ukazuje čistý zisk na přepočteného zaměstnance k 31.12. daného roku. Ukazuje, jak byl každý zaměstnanec v daném roce produktivní. Velký růst produktivity byl pozorován mezi lety 2015 a 2016. Proti tomu výrazný pokles produktivity lze sledovat mezi lety 2017 a 2018. Lze jej přisuzovat faktu, že v tomto roce došlo k výměně velké části stálých zaměstnanců firmy a tím k poklesu jejich produktivity. Další možnou příčinou poklesu čistého zisku na zaměstnance může být i růst počtu zaměstnanců v tomto období. Vzhledem k tomu, že firma tyto ukazatele nijak nesleduje, nebyly z toho vyvozeny žádné důsledky.

Tabulka 5 Produktivita práce v jednotlivých letech (vlastní zpracování dle interních materiálů)

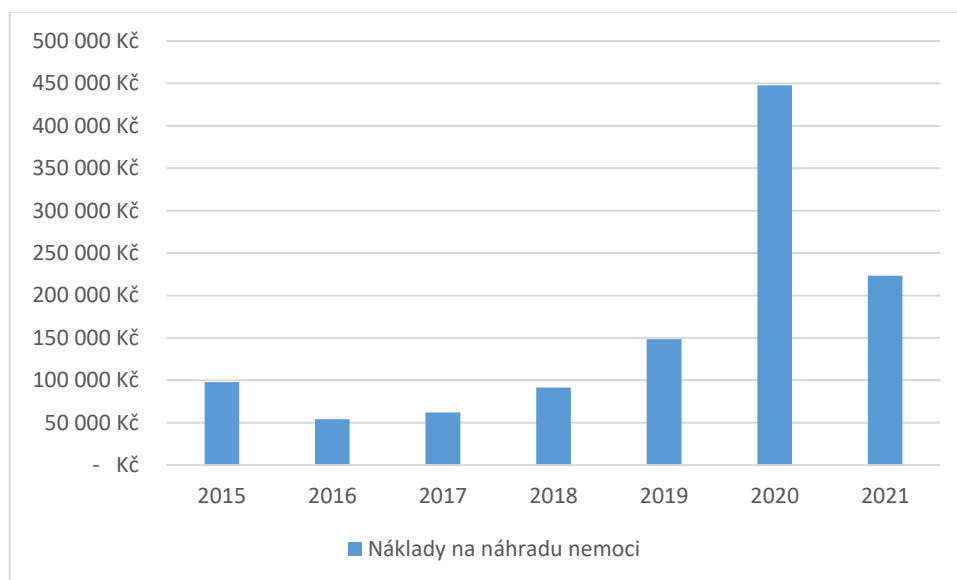
<b>Rok</b>	<b>Čistý zisk na zaměstnance v Kč</b>
2015	30 824
2016	51 294
2017	57 460
2018	41 042
2019	38 897

Na obrázku 2 lze vidět vývoj mzdových nákladů firmy v čase. Od roku 2015 postupně rostly až do roku 2019, kdy dosáhly výše 24 715 453 Kč. V roce 2020 se tyto náklady propadly zhruba o 5 500 000 Kč. Lze to opět přisuzovat pandemii, jelikož firma zaměstnává spoustu maminek s dětmi, které tedy byly skoro celý rok s nimi doma. Lidé, kteří děti nemají pobírali náhradu mzdy, jelikož firma nechtěla zaměstnance propouštět v dobré víře, že se vše dá brzy do pořádku. V roce 2021 se téměř vrátili na předpandemickou úroveň.

Vývoj nákladů na náhradu nemoci ukazuje obrázek 3. Náhradu za mzdy platí zaměstnavatel zaměstnanci po dobu prvních 14 dní nemoci za každou zameškanou směnu. Od 15. dne platí nemocenskou stát. Mezi lety 2015 a 2016 došlo k poklesu těchto náhrad, pak ale vykazují stálý růst. Skokový nárůst firma zaznamenala v roce 2020, tato data jsou ale do vysoké míry ovlivněna pandemií COVID-19. V roce 2021 došlo opět k poklesu nákladů na náhradu nemoci, jelikož se situace kolem pandemie COVI-19 postupně uklidňovala. Nicméně stále je vidět, že jsou vyšší oproti předpandemickým letům. Může tomu tam být i vzhledem k zvýšené absenci na jednotlivých odděleních v třetím a čtvrtém čtvrtletí toho roku.



Obrázek 2 Mzdové náklady v jednotlivých letech (vlastní zpracování dle interních materiálů)



Obrázek 3 Náklady na náhradu nemoci v jednotlivých letech (vlastní zpracování dle interních materiálů)

### 6.3 Analýza stavu zaměstnanců

Pro bližší poznání firmy je také dobré provést analýzu stavu zaměstnanců. V této části bude rozebrán evidenční počet zaměstnanců firmy, jejich struktura, průměrný věk či podíl mužů a žen ve firmě.

#### *Evidenční počet zaměstnanců*

V následující tabulce 6 vidíme vývoj evidenčního počtu zaměstnanců v jednotlivých letech. Firma se snaží svou výrobu více automatizovat, tomu také odpovídá postupný klesající trend

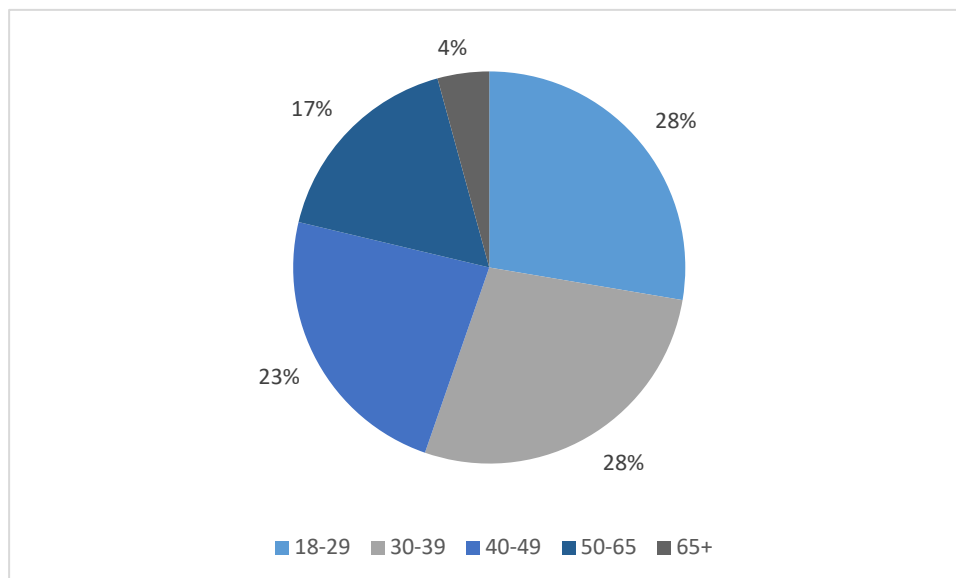
od roku 2018 ve vývoji počtu zaměstnanců. V tomto roce došlo také ke skokovému nárůstu počtu zaměstnanců, jelikož došlo k výměně velké části původních zaměstnanců za zaměstnance nové a také k nárůstu poptávky po výrobcích této firmy.

Tabulka 6 Vývoj evidenčního počtu zaměstnanců k 31.12. v jednotlivých letech (vlastní zpracování dle interních materiálů)

<b>Rok</b>	<b>Evidenční počet zaměstnanců k 31.12. konkrétního roku</b>
2015	55
2016	66
2017	67
2018	78
2019	74
2020	62
2021	66

### ***Věk***

Věkovou strukturu lze vidět v obrázku 4. Firma se snaží dávat šanci i mladým lidem těsně po škole, často zde také zůstávají na pracovní poměr brigádníci, kteří chodili přes sezonu vypomáhat. Firma také v posledních letech dává víc příležitostí lidem na částečný pracovní úvazek i za cenu, že těchto lidí musí nabrat víc, aby byla schopna splnit požadavky svých zákazníků. Vzhledem k fyzicky náročné práci na některých odděleních, které vyžadují největší podíl lidské práce, lze pozorovat pokles množství zaměstnanců se stoupajícím věkem.



Obrázek 4 Počet zaměstnanců v jednotlivých věkových skupinách ve firmě (vlastní zpracování dle interních materiálů)

### ***Průměrný věk***

Průměrný věk v organizaci byl vypočítán pomocí vzorce:

$$x = \frac{\sum(x+0,5) \times P}{\sum P}, \quad (1)$$

kde  $x$  je věk odpovídající příslušné jednoleté věkové skupině,  $P$  je počet pracovníků v této skupině a  $\sum P$  je celkový počet zaměstnanců firmy. Po dosazení do tohoto vzorce bylo spočítáno, že průměrný věk organizace je 39 let. Podle ČSÚ (2020) je průměrný věk zaměstnanců v rámci České republiky 43,3 roku, firma zaměstnává větší podíl mladších zaměstnanců.

### ***Podíl mužů a žen***

K 31.12. 2021 měla firma v evidenci 66 zaměstnanců, z tohoto počtu bylo 47 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr. Z počtu stálých zaměstnanců bylo 10 mužů a 37 žen. Podíl mužů ve firmě je tedy 21 %, žen pak 79 %. Tento vysoký nepoměr je z větší části daný druhem práce. Ženy pracují zejména na pozicích, kde je vyžadována vyšší motorika rukou a soustředěnost, muži pak na pozicích vyžadující především sílu. Index maskulinity, který udává počet mužů připadající na 100 žen je potom 27.

***Podle doby zaměstnání v podniku***

Celkový počet zaměstnanců ve firmě ke konci roku 2021 byl 66 lidí, nicméně do tabulky byli započítáni pouze lidé s trvalým pracovním poměrem, brigádníci a příležitostní pracovníci do ní započítáni nebyli. Stálých pracovních smluv tedy bylo k 31.12.2021 ve firmě evidováno 47.

Tabulka 7 Struktura zaměstnanců dle délky pracovního poměru (vlastní zpracování dle interních materiálů)

	<b>Délka pracovního poměru</b>					
	<b>Do 6 měsíců</b>	<b>Od 7 měsíců do 2 let</b>	<b>Nad 2 roky do 3 let</b>	<b>Nad 3 roky do 5 let</b>	<b>Nad 5 let do 10 let</b>	<b>Nad 10 let a více</b>
Počet zaměstnanců	10	12	12	5	4	4
Četnost	21 %	25 %	25 %	11 %	9 %	9 %

## **7 ANALÝZA SOUČASNÉHO ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ**

V následujících částech diplomové práce je popsán audit řízení lidských zdrojů, jehož cílem je určit silné a slabé stránky současného systému řízení lidských zdrojů. Následně jsou zde rozebrány výsledky dotazníku, který vyplňovali zaměstnanci.

### **7.1 Vyhodnocení auditu řízení lidských zdrojů**

Audit řízení lidských zdrojů byl ve firmě proveden pomocí dotazníku uvedeného v příloze P I. Ten byl převzat z knihy Personalistika pro malé a střední firmy od Bláhy, Mateciuce a Kaňákové (2005). Byl vyplněn s pomocí paní majitelky, která má zároveň na starosti řízení firmy a veškerých jejích personálních procesů.

#### **7.1.1 Strategie a plánování lidských zdrojů**

V části strategie a plánování lidských zdrojů odpovídalo vedení firmy na otázky, zda je vypracovaná podnikatelská strategie, zda bylo stanoveno poslání a cíle řízení lidských zdrojů, či kolik potřebuje firma klíčových, obslužných a ostatních zaměstnanců.

Ve firmě není vypracovaná žádná podnikatelská strategie, nebylo stanoveno poslání řízení lidských zdrojů, firma v této oblasti dokonce vůbec neplánuje. Jediná oblast, ve které tato firma dobře funguje, je potřeba stálých zaměstnanců, kdy klíčových zaměstnanců potřebuje 61 %, obslužných zaměstnanců 8 % a pracovníků sezónních 31 %.

#### **7.1.2 Organizační uspořádání organizace ve vztahu k řízení lidských zdrojů**

V oblasti organizačního uspořádání firmy ve vztahu k ŘLZ si firma podle výsledku dotazníku nevede také příliš dobře. Ve firmě je určena zodpovědná osoba za řízení lidských zdrojů. Ta ale řeší především mzdovou agendu, komunikuje s úřady, řeší úkoly spojené s přijímáním a propouštěním zaměstnanců a podobně. Personální činnosti si řídí sama paní majitelka.

Popisy pracovních míst ve firmě neexistují, tudíž s nimi nemůže být dále pracováno.

#### **7.1.3 Výběr a přijímání nových zaměstnanců**

Výběr a přijímání nových zaměstnanců má firma celkem dobře zvládnuté. Pouze o 1 bod jí v dotazníkovém šetření unikla vysoká hodnota. Může tomu tak být, protože firma pravidelně hledá nové zaměstnance na dělnické pozice ve firmě. Firma má stanovenou osobu, která dohlíží na výběr nových zaměstnanců. Tato osoba je náležitě proškolená, stejně jako vedoucí

jednotlivých pracovišť, kteří jsou rovněž přítomni u přijímacích pohovorů. Přijímání nových zaměstnanců má zavedený ustálený postup, při obsazování vyšších pozic nejdříve hledá ve vlastních řadách.

Oproti tomu má firma značné nedostatky ve strategii týkající se výběru zaměstnanců z vlastních zdrojů. I když se přesouvání zaměstnanců z jednoho oddělení na oddělení jiné pravidelně dle potřeby děje, nemá pro tuto činnost žádnou stanovenou strategii. Ve firmě také neexistuje žádný formální adaptační program pro nové zaměstnance. Nově přichozí je pouze přidělen pracovníkovi z oddělení, kam nastupuje, ten jej pak po dobu 1-2 měsíců, dle šikovnosti, učí veškeré potřebné dovednosti. Sociální začlenění je ale pouze na samotném nově přichozím.

#### **7.1.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

Oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců se ukázala jako nejslabší místo firmy. V dotazníku za ni získala pouze 1 bod. Ve firmě není žádným způsobem prováděno systematické vzdělávání zaměstnanců ani žádné aktivity na podporu jejich rozvoje. Paní účetní se vzdělávají samostudiem v problematických oblastech, popřípadě v oblastech, ve kterých došlo ke změnám. Sdílení zkušeností na poradách se ve firmě děje ve velice omezené míře, jelikož se žádné pravidelné porady se zaměstnanci nekonají. Sdílení znalostí a informací mezi vedoucími pracovníky a samotným vedením firmy, to se děje na pravidelnější bázi, ale ani tak se nekonají žádné pravidelné porady.

Firma se ale snaží podporovat zvyšování kvalifikace a umožnit všem, kdo o to mají zájem, dostatečný čas a přísun potřebných informací ke zvolenému studiu.

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

Pátou oblastí, kterou audit řízení lidských zdrojů obsahuje, je řízení výkonu a pracovní hodnocení zaměstnanců. Ve firmě je uplatňováno jak formální, tak neformální hodnocení pracovníků. Zaměstnanci jsou za dobře odvedenou práci veřejně pochváleni, za špatně pokárání v soukromí.

Formální hodnocení probíhá formou kontroly plnění norem na jednotlivých pracovištích. Toto hodnocení probíhá pravidelně každý den, každý měsíc jsou na základě denního hodnocení zaměstnancům vyplaceny odměny či odebrána poměrná část variabilní složky mzdy. Po zavedení tohoto hodnocení došlo k rapidnímu zvýšení výkonnosti jednotlivých pracovníků, tedy i celé firmy. Firma se také pomocí tohoto hodnocení snaží hledat vhodné



kandidáty na jiné pozice ve firmě, ale pozoruje také zhoršení vztahů mezi zaměstnanci v důsledku tohoto hodnocení.

Chování zaměstnanců se žádným formálním způsobem nehodnotí, není s nimi diskutován ani jejich rozvoj. Chování zaměstnanců ale vedení firmy vnímá a mnohdy je to také faktor vedoucí k následnému přesunu na jinou, často i vyšší, pozici. Nebo naopak špatné chování, se kterým zaměstnanec nic nedělá i přes upozornění ze strany vedení, může vést k rozvázání pracovního poměru.

### **7.1.6 Odměňování – plat a zaměstnanecké výhody**

Oblast odměňování zahrnuje 2 podoblasti – mzdu a zaměstnanecké výhody. Co se mezd týče, firma má jasně danou firemní mzdovou politiku, kterou mají všichni zaměstnanci ve svých pracovních smlouvách a také je vyvěšena na firemní nástěnce. Je stanovena hodinová mzda, ke které se každý měsíc připočítávají odměny, například za perfektní docházku nebo za plnění norem. Je tedy naprosto transparentní. Firma při odměňování zohledňuje pouze individuální pracovní výkon, nebere ohled na délku zaměstnání. Tedy i zaměstnanec, který je ve firmě kratší dobu, má nárok na odměnu ve stejné výši jako zaměstnanec, který ve firmě pracuje 10 let. Zvyšování mezd provádí firma intuitivně s ohledem na vnější faktory, zejména výše mzdy nabízená konkurenčními firmami nebo životní náklady, žádný konkrétní plán ale stanoven není.

Zaměstnanecké výhody firma svým zaměstnancům také nabízí. Patří mezi ně například příspěvek na stravování ve výši 31 Kč z celkové ceny 76 Kč za oběd, zaměstnanec si tedy doplácí 45 Kč na oběd. Tyto obědy jsou dováženy externí firmou na pracoviště 1krát týdně. Pitný režim na pracovišti je zajištěn pomocí dispensoru filtrované vody, teplé či studené. Zaměstnanci také dostávají vánoční balíček potravin – masa a surovin pro pečení. Firma také nakupuje na jednotlivá pracoviště rozpustnou kávu a u automatu na vodu je k dispozici láhev ovocného sirupu.

Dříve se firma těmito výhodám vůbec nevěnovala, jedinou výhodou bylo zajištění pitného režimu na pracovišti. V posledních 3 letech se touto oblastí více zabývá a hledá možnosti, jak zaměstnance náležitě odměnit.

### **7.1.7 Zaměstnanecké vztahy**

Firma nemá zavedenou politiku zaměstnaneckých vztahů. Snaží se ale pro své zaměstnance zajistit příjemné pracovní prostředí s příjemnou atmosférou. Toto se jí většinou daří.

Problém nastal v roce 2019, kdy byly na oddělení expedice zavedeny odměny/strhávání variabilní složky mzdy podle plnění normy. Tyto výsledky jsou veřejné, tudíž má každý na pracovišti přehled, jak si vedou jeho kolegové. Jako největší problém firma vidí vzájemnou závist mezi kolegy.

Vztahy mezi vedením a zaměstnanci jsou na dobré úrovni. Zaměstnanci ví, že se mohou s jakýmkoliv problémem na vedení obrátit a společně pak nalézt řešení. I přes tyto dobré vztahy firma nezjišťuje, zda jsou zaměstnanci ve firmě spokojeni. Jedinou cestou, jak si zaměstnancovu spokojenost ve firmě ověřuje, je jeho setrvání ve firmě.

Etický kodex ve firmě není zavedený, pokud by byl, mohlo by dojít k uklidnění vztahů na pracovišti. Firma také žádným způsobem neeviduje stížnosti, jelikož se většinou dějí pouze ústní formou přímo u vedení a náprava je sjednána v horizontu jednoho pracovního týdne.

Naopak bezpečnost práce má firma na velice dobré úrovni. Má stanovenou odpovědnou osobu za bezpečnost na pracovištích, eviduje pracovní úrazy, počet dnů zaměstnanecké neschopnosti a pravidelně probíhají školení BOZP externím školitelem.

Firma neupřednostňuje žádné pohlaví na konkrétní pracovní pozici, i když některé z pracovních míst jsou spíše pro ženy, vždy dá uchazeči možnost si danou pozici vyzkoušet a na základě této zkušenosti se rozhodnout, zda je toto místo pro něj vhodné. Nicméně ve firmě i přes tuto možnost je stále větší procento žen než mužů. Muži zastávají pozice, které jsou náročnější na fyzickou kondici, ženy naopak ty pozice, kde je důležitá motorika rukou.

### **7.1.8 Firemní kultura**

Firma má mezi vedoucími pracovníky jasně nastavené hodnoty, které jsou pro ni důležité. Ale jelikož se tyto hodnoty šíří pouze ústní formou, není moc jasné, do jaké míry jsou o nich zaměstnanci informováni. Firma klade obrovský důraz na kvalitu jak vstupních surovin, tak výsledného výrobku.

Velkým problémem je, že se zaměstnanci ne příliš dobře adaptují na změny, ať se jedná o příchod nového pracovníka či o změnu pracovního postupu. Vždy je potřeba zaměstnance několikrát přesvědčovat o správnosti tohoto rozhodnutí či o přijetí nového člena do kolektivu.

Na jednotlivých odděleních mají zaměstnanci k dispozici nástěnky, ty slouží většinou pro pracovní informace, jako je rozpis směn či fotografie se správně naskládanými krabičkami v kartonu. U docházkových hodin je větší firemní nástěnka, na té je vyvěšen systém

odměňování. Sem také mohou zaměstnanci vyvěsit informace, které by chtěli sdělit celé firmě.

Firma se snaží dělat maximum pro příjemné pracovní prostředí. Nicméně je v tomto omezena velice malými prostory, jelikož nesídlí ve výrobní hale, ale pouze ve spodním patře rodinného domu. V případě zvýšení firemního obrátu výrobků by tyto prostory již nemusely být dostačující. Také není vyžadován žádný jednotný styl oblékání. Nutná ale je kvalitní a pohodlná obuv, jelikož se na všech pracovištích většinu pracovní doby stojí.

Firma pro své zaměstnance nepořádá žádné firemní večírky ani neorganizuje zájezdy a podobně. Nepovažuje to za férový způsob odměňování, jelikož ne všichni zaměstnanci by se této konkrétní akce mohli a chtěli zúčastnit. Jedinou takovou událostí ve firmě byla oslava narozenin paní majitelky, kde se sešla většina zaměstnanců.

Vedení firmy si utváří se svými zákazníky i dodavateli nadstandardní vztahy. S dodavateli se jí to jí několikrát vyplatilo, například v případě potřeby výměny zboží za jiné a podobně. Konkurenci firma pečlivě sleduje, zajímá se zejména o cukrářské novinky. Přímou konkurenční firmy vyrábějící lázeňské oplatky sleduje spíše okrajově, jelikož se sama považuje za inovátora v oboru.

### **7.1.9 Shrnutí výsledků auditu řízení lidských zdrojů**

V rámci auditu řízení lidských zdrojů bylo hodnoceno 8 oblastí. Firmě se nejlépe daří v oblasti firemní kultury, ve které byly hodnoceny vztahy se zákazníky, zda jsou určeny firemní hodnoty a zda jsou sdíleny se zaměstnanci. I v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců se společnost vede velice dobře, snaží se minimalizovat množství úrazů či pracovní neschopnosti.

Naopak nejhůře si firma vede v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, které nevěnuje prakticky žádnou pozornost. Firma má také velice špatně nastavené organizační uspořádání ve vztahu k řízení lidských zdrojů, ve firmě neexistuje ani popis pracovních míst. Oblastí, ve které si firma rovněž nevede moc dobře, je strategie a plánování lidských zdrojů. V ostatních oblastech se společnost pohybuje ve středních hodnotách, to ale neznamená, že s těmito oblastmi by neměla dále pracovat a svou pozornost soustředit pouze na oblasti, ve kterých se jí moc nedaří.

V následující tabulce 8 lze vidět body, jaké firma získala po vyhodnocení dotazníku. Také jsou v ní červeně zvýrazněny oblasti, ve kterých si firma nevede moc dobře. Zeleně potom ta oblast, se kterou může být firma spokojena.

Tabulka 8 Vyhodnocení auditu řízení lidských zdrojů (vlastní zpracování)

Oblasti	Hodnoty			
	Max. bodů	Nízká	Střední	Vysoká
Strategie a plánování lid. zdrojů	17	5		
Organizační uspořádání ve vztahu k ŘLZ	16	4		
Výběr a přijímání nových zaměstnanců	14		10	
Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	18	1		
Řízení výkonu a pracovní hodnocení zaměstnanců	22		14	
Odměňování zaměstnanců	27		20	
Zaměstnanecké vztahy	39		27	
Firemní kultura	15			12
Celkem bodů	168		93	

## 7.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Součástí analýzy řízení lidských zdrojů byl také průzkum spokojenosti zaměstnanců. Dotazník, který byl sestaven a následně distribuován zaměstnancům, je přiložen v příloze P II.

Dotazník byl sestavován společně s vedením firmy, zabýval se tedy problematickými oblastmi, které si firma uvědomuje. Skládá se z několika částí, mezi které patří prostředí firmy a vztahy, odměňování zaměstnanců, informovanost zaměstnanců a celková spokojenost zaměstnanců se zaměstnáním v této firmě. Ke každé z oblastí měli zaměstnanci možnost vyjádřit svůj názor či podněty pro zlepšení.

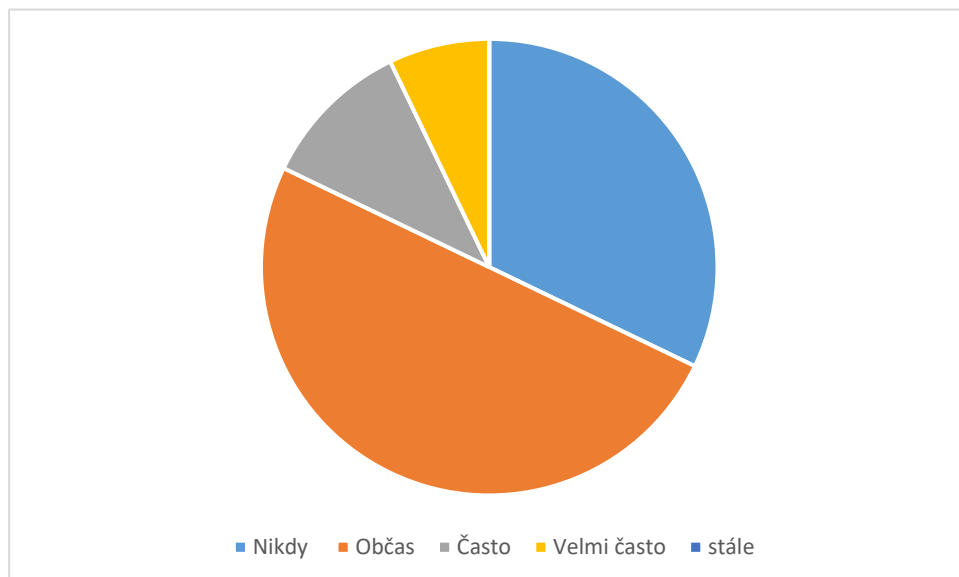
Dotazník nemohl být pro maximální zachování anonymity papírovou formou, musel být rozeslán elektronicky. K 31.12.2021 firma evidovala 47 zaměstnanců na hlavní pracovní

poměr. Toto číslo se ale lehce změnilo a v době konání tohoto šetření firma měla v evidenci 44 zaměstnanců, kteří byli všichni osloveni. Dotazník vyplnilo 28 z nich.

Dotazník byl zpracován pomocí programu Google Forms, přes který jej zaměstnanci také vyplňovali, data byla následně analyzována v programu Microsoft Excel.

### 7.2.1 Prostředí firmy a vztahy

První část dotazníku se věnovala firemnímu prostředí a vztahům v rámci firmy. Zaměstnanci měli zhodnotit, jak často dochází na jejich pracovišti ke konfliktům, které ohrožují jejich pracovní výkon. Pouze 2 zaměstnanci, tedy 7 % respondentů, řekli, že na jejich pracovišti dochází k těmto konfliktům velmi často. Nejčtenější odpovědí pak je, že k těmto konfliktům dochází občas. Tuto variantu zvolilo 14 respondentů. 9 zaměstnanců má pracoviště zcela bez konfliktů. Firma o konfliktech na pracovištích povětšinou ví, nicméně vedení zastává názor, že je někdy pro vyčištění vzduchu dobré tyto konflikty nechat proběhnout, obzvláště na pracovištích se samými ženami. Dříve probíhaly konflikty napříč celou firmou, v posledních letech firma ale dělá vše pro to, aby tuto problematiku minimalizovala. Například na oddělení mazárny byly dříve konflikty velmi časté, na pracovišti pracovalo na 1 směně 7 žen. Poté, co byly 2 tyto ženy nahrazeny mužskou pracovní silou, rapidně kleslo i množství konfliktů na tomto oddělení.

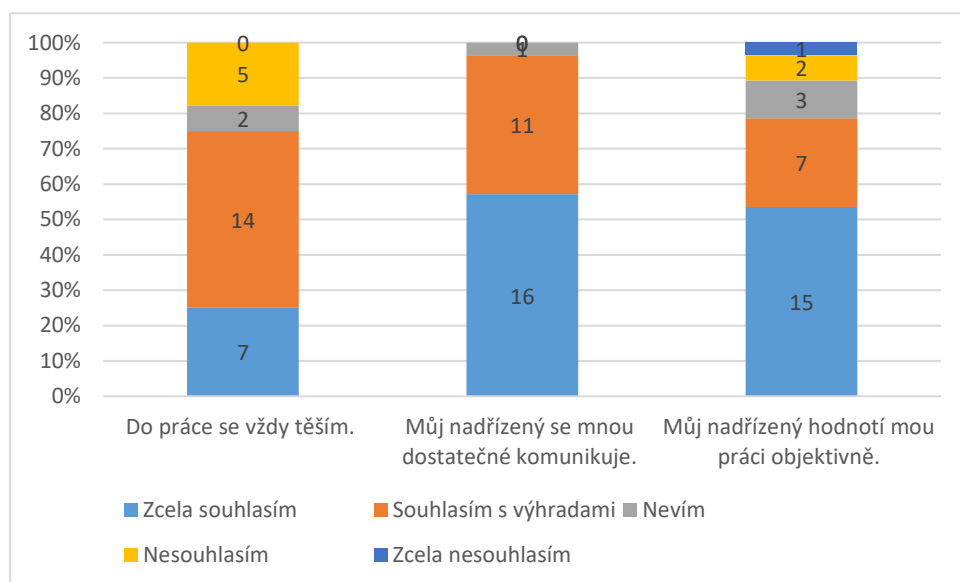


Obrázek 5 Četnost konfliktů na pracovišti (vlastní zpracování)

Na základě pozorování chodu firmy lze také tvrdit, že tyto konflikty přímo úměrně souvisí s množstvím práce na jednotlivých odděleních, konkrétně přímo s tím, v jaké sezoně se zrovna firma nachází. V zimní sezoně, kdy je práce méně, se tyto konflikty odehrávají zcela

výjimečně, oproti tomu na jaře, kdy po zimním odpočinku práce přibývá, jsou tyto konflikty mezi zaměstnanci častější.

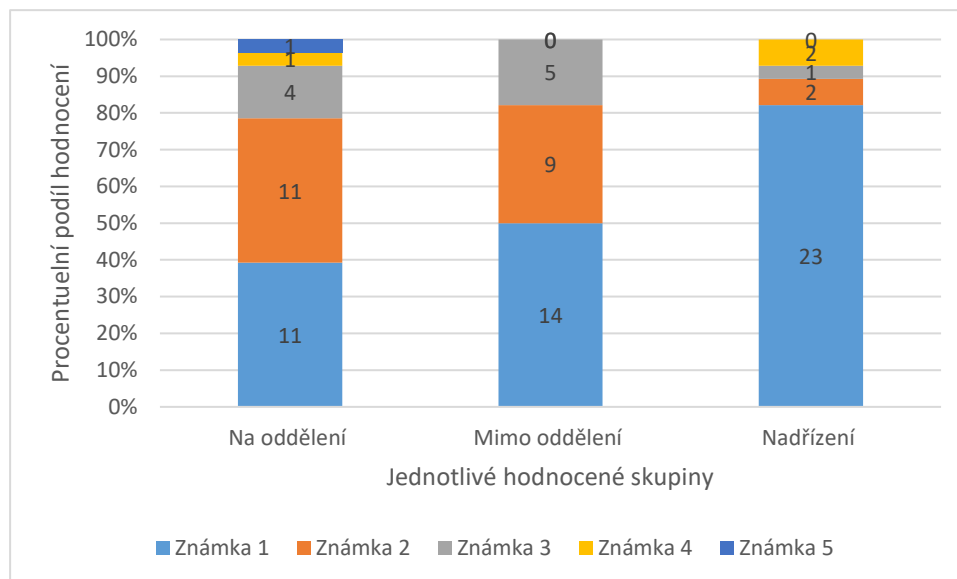
Zaměstnanci měli také ohodnotit, do jaké míry souhlasí s danými tvrzeními. První hodnocenou větou bylo tvrzení, že se zaměstnanec vždy těší do práce. 75 % respondentů s tímto tvrzením souhlasilo, či souhlasilo s výhradami. Téměř 18 % s tímto tvrzením ale nesouhlasí. Firma by se měla na tuto oblast více zaměřit a pokusit se udělat maximum pro to, aby se zaměstnanci do práce těšili. Další otázka se týkala komunikace nadřízeného se zaměstnanci, kdy je 96 % dotázaných spokojeno s komunikací s nadřízeným. Co se objektivního hodnocení od zaměstnavatele týče, skoro 11 % dotázaných se domnívá, že nadřízený nehodnotí jejich práci objektivně. I přes to, že většina zaměstnanců je přesvědčena o objektivitě hodnocení, bylo by vhodné se zaměstnanci více danou problematiku komunikovat.



Obrázek 6 Ztotožnění se zaměstnanců s danými tvrzeními (vlastní zpracování)

Dalším bodem bylo hodnocení vztahu s jednotlivými skupinami lidí ve firmě. První skupinou byli nadřízení. Téměř 90 % dotázaných má s nadřízenými dobré vztahy, ohodnotilo by je známkou 1 či 2. 7 % respondentů ohodnotilo tyto vztahy známkou 4. Co se vztahů v rámci konkrétního oddělení týče, téměř 80 % respondentů je se vztahy spokojeno, ohodnotilo je známkami 1 a 2. 7 % respondentů tyto vztahy ohodnotilo známkou 4 či 5. Firma nevěnuje žádnou pozornost vztahům na pracovišti, nepořádá žádné firemní akce či

teambuldingy. Nicméně vedení firmy vnímá atmosféru na jednotlivých odděleních a snaží se vždy najít příčinu konkrétního problému.



Obrázek 7 Spokojenost zaměstnanců se vztahy v zaměstnání, známkovací stupnice jako ve škole → 1 = nejlepší (vlastní zpracování)

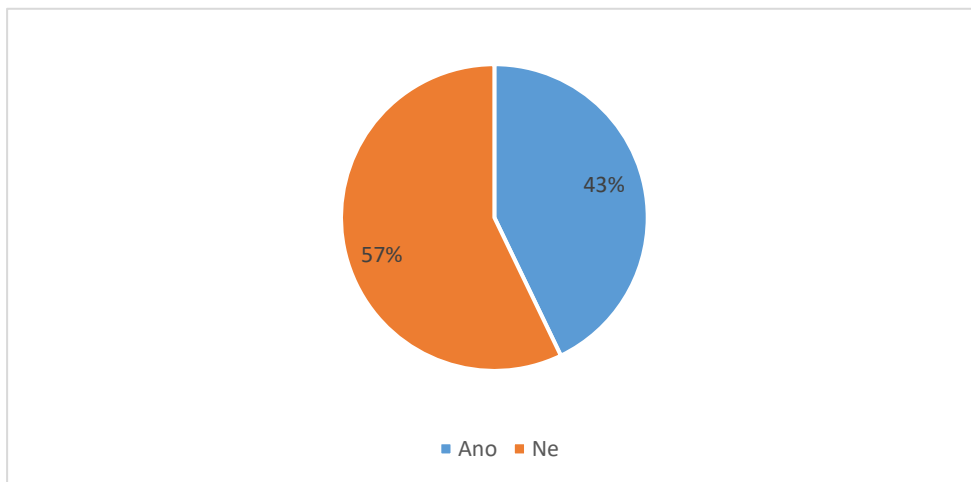
Z těchto vztahů pak také mohou pramenit problémy, ze kterých pak vznikají konflikty. Vzhledem k tomu, že podle 2 lidí vznikají na jejich pracovišti velmi často konflikty, lze hledat souvislost i mezi vztahy s kolegy na oddělení, kde právě 2 lidi nemají vztahy s kolegy na příliš dobré úrovni. Co se vztahů s nadřízenými týče, 2 lidé oznámkovali tyto vztahy známkou 4, jeden zaměstnanec je ohodnotil na stupeň 3. Vztahy s nadřízenými má tedy většina zaměstnanců na velmi dobré úrovni.

### 7.2.2 Pracovní podmínky

V této oblasti dotazovaní zaměstnanci hodnotili pracovní podmínky na pracovišti. S pracovním prostředím není spokojeno 6 zaměstnanců. Stejně množství zaměstnanců je zcela spokojeno, 15 zaměstnanců je pak spíše spokojeno. Nedostatky související s pracovním prostředím si firma plně uvědomuje. Jako největší problém vnímá nedostatek místa, jelikož výroba se nachází ve sklepních a přízemních prostorech bytového domu a s ním spokojeného hotelu.

Se svou pracovní dobou je spokojeno 27 zaměstnanců z 28 dotazovaných, přičemž jeden z těchto zaměstnanců se svou pracovní dobou spokojený není, protože se mu zdá příliš dlouhá. Ve firmě je nastaven 40hodinový pracovní týden, většina zaměstnanců má i v plné sezoně maximálně 20 hodin přesčasů oproti fondu pracovní doby.

Na otázku, zda zaměstnanci pracují často ve stresu, odpovědělo 12 zaměstnanců ano a 16 zaměstnanců, že ne. Jedná se tedy o vysoký podíl zaměstnanců, kteří se v práci cítí pod tlakem. S tím může přímo souviset i množství lidí, kteří nepovažují normy na svém pracovišti za splnitelné. Ze 12 zaměstnanců, kteří se v práci cítí ve stresu, uvedlo 8, že nepovažuje normy na svém pracovišti za splnitelné.



Obrázek 8 Práce ve stresu pracovišti (vlastí zpracování)

Nastavené pracovní normy považuje 15 zaměstnanců (54 %) za splnitelné, 10 zaměstnanců (36 %) je za splnitelné nepovažuje. Opětovná kontrola a přenastavení norem na jednotlivých pracovištích proběhlo 6 let zpět, kdy byli všichni zaměstnanci v té době ve firmě pracující, tomuto měření přítomni. V současné době ale z těchto zaměstnanců ve firmě pracují pouze 3 lidé, z toho může pramenit jejich domnělá nesplnitelnost. S tímto faktorem také přímo souvisí práce zaměstnanců ve stresu, Na většině pracovišť již bylo nastaveno odměňování za plnění těchto norem. Na oddělení expedice se tak děje pomocí pracovního výkazu, do kterého si zaměstnanci zaznamenávají počet dokončených kartonů. K tomuto výkazu se 2krát objevila v dotazníku věta o jeho zrušení, přičemž se vedení tohoto konkrétního výkazu týká pouze 7 lidí, jde tedy o téměř 30 %. S tímto řešením vedení rozhodně nesouhlasí. Před zavedením pracovního výkazu nebyla většina lidí schopna plnit nastavenou normu, která je ale objektivně zcela bez problémů splnitelná. A i přes to, že měly jednoznačně zadané i vedením spočítané, že konkrétní objednávky musí být ve 14.00 vyvezeny na nákladní rampu, mnohdy se tak nedělo. Zaměstnankyně se samozřejmě nemohly zdržet, jelikož to jsou většinou maminky s malými dětmi. Následně to končilo tak, že paní majitelka a celá její rodina v odpoledních a večerních hodinách dokončovala práci za ostatní. Toto asi po 2 měsících od zavedení pracovního výkazu zcela vymizelo a většina zaměstnanců expedice je schopná nastavenou normu plnit, a dokonce i překonat. Proto tedy nechce vedení



z povinnosti vést pracovní výkaz ustoupit. Samozřejmě je také nastavena odměna za výkon nad normu, ale i „pokuty“ formou stržení poměrné části z variabilní složky mzdy za neplnění nastavené normy.

### 7.2.3 Odměny

Další oblastí, kterou dotazník zkoumal, jsou nastavené pracovní odměny a benefity. Firma svým zaměstnancům určité benefity poskytuje. Je ale limitována svou velikostí, tak se jedná především o zajištění pitného režimu na pracovišti, vánoční balíčky či možnost zakoupit si firemní výrobky se slevou. I přes takto omezené portfolio výhod jsou tři čtvrtiny zaměstnanců, 21 z 28 dotazovaných, s poskytovanými výhodami spokojených.

V následující otázce měli zaměstnanci vybrat 3 ze 7 nabízených benefitů, které se jim nejvíce zamlouvají. Mezi nabízenými byla například možnost zajít si na masáž, nákupní poukázky do různých supermarketů či možnost čerpat různé příspěvky, například na vzdělávání. Nejčastěji zvolenou možností je možnost zajít si na masáž, celkem si ji vybralo 20 z dotazovaných zaměstnanců. Druhou nejčastější odpovědí je poskytnutí příspěvku na pracovní oblečení či obuv ve výši 500 Kč za rok. Třetím benefitem, který by zaměstnanci rádi měli od vedení k dispozici, je nákupní poukázka do lékárny v hodnotě 500 Kč. Počty zaměstnanců se zájmem o jednotlivé vybrané benefity lze vidět v následujícím obrázku 7.



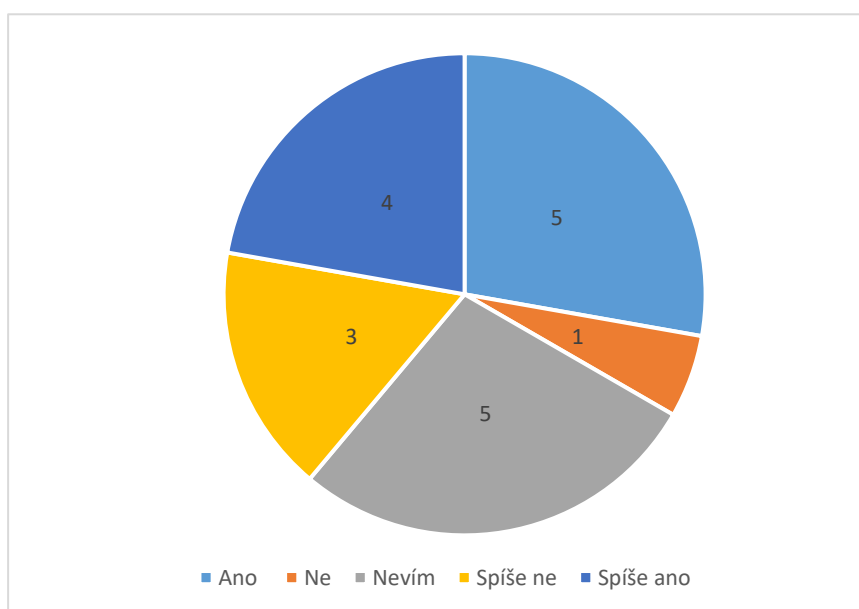
Obrázek 9 Zájem zaměstnanců o jednotlivé benefity (vlastní zpracování)

Poslední otázkou v této části dotazníku bylo, zda si zaměstnanci myslí, že jsou za svou dobře odvedenou práci dostatečně finančně ohodnoceni. Téměř 68 % zaměstnanců je se svým

finančním ohodnocením spokojeno, 4 zaměstnanci mají neutrální postoj a 5 zaměstnanců si myslí, že jejich finanční ohodnocení není dostatečné.

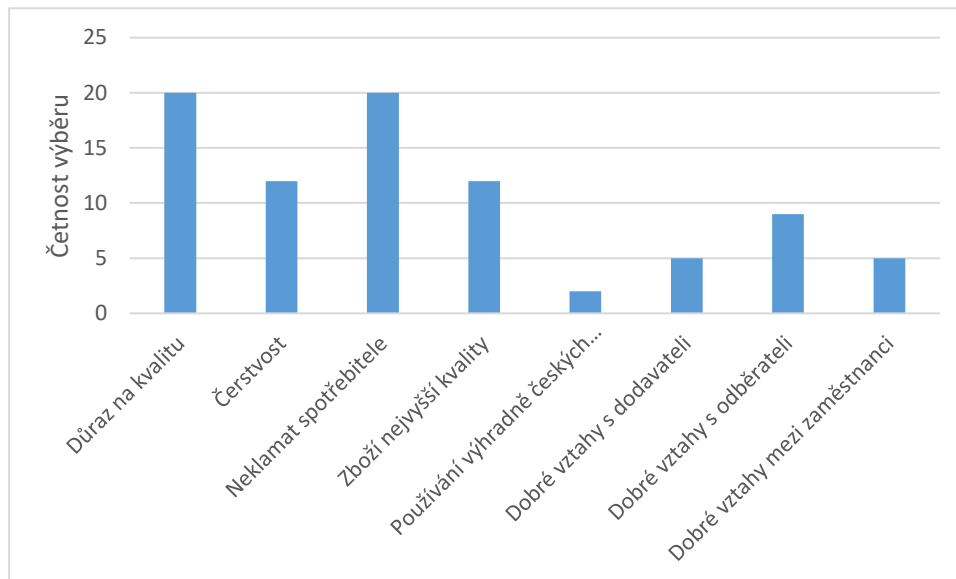
#### 7.2.4 Informovanost zaměstnanců v rámci firmy a vztah k ní

Další část dotazníku se zabývala informovaností zaměstnanců o situaci firmy a také tím, jaký k ní mají vztah. První otázkou z této oblasti, na kterou si přálo vedení znát odpověď bylo, zda mají zaměstnanci dostatečné informace o finanční situaci firmy. 10 zaměstnanců zvolilo možnost, že o firmě má dostatek těchto informací, zbylých 18 informací dostatek nemá. Dále pak mělo těchto 18 zaměstnanců zvolit, zda by je tyto informace zajímaly. Polovinu, tedy 9 zaměstnanců, by tyto informace zajímaly, 5 zaměstnanců je neutrálních a 4 zaměstnance tyto informace nezajímají. Grafické znázornění lze vidět na obrázku 10.



Obrázek 10 Zájem zaměstnanců o informace o finanční situaci firmy (vlastní zpracování)

Poslední otázka tohoto okruhu se týkala hodnot, které firma vyznává. Cílem této otázky bylo ověřit, zda jsou zaměstnanci dostatečně obeznámeni s hodnotami, které vyznává vedení, nebo zda je potřeba některou z nich více komunikovat. Vedení klade důraz zejména na kvalitu a čerstvost svých výrobků, na dobré vztahy se svými odběrateli i dodavateli a samozřejmě také nesmí klamat zákazníky, ať už chybným označením výrobku nebo nesprávným výrobkem v obalu. Zaměstnanci nejčastěji vybrali možnost důraz na kvalitu a také, že nesmí klamat spotřebitele. Obě tyto odpovědi byly zaznačeny 20krát. Dále zaměstnanci zvolili možnosti čerstvost a zboží nejvyšší kvality, ty byly zaznačeny 12krát. Třetí nejčastěji zvolenou možností, celkem byla zvolena 9krát, bylo dobré vztahy

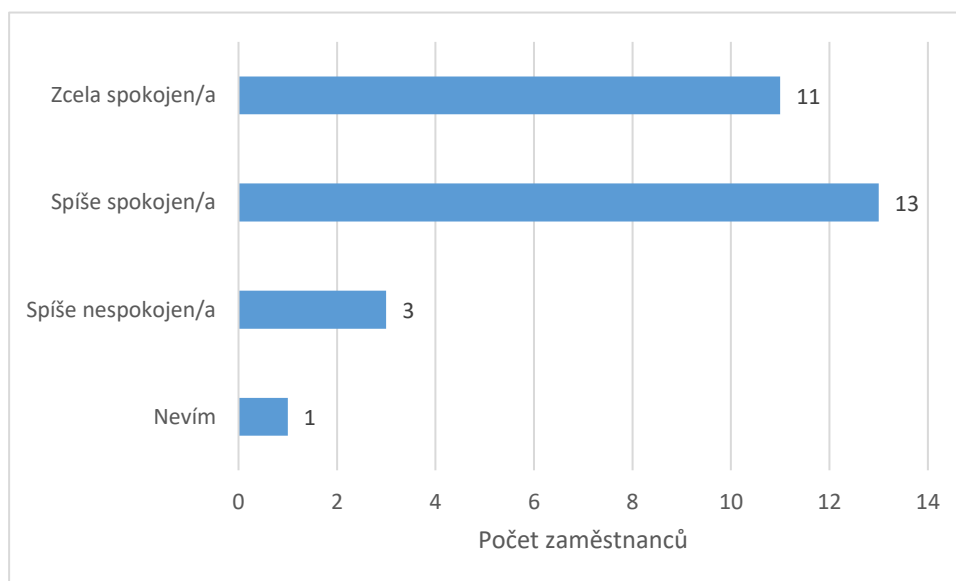


Obrázek 11 Vyznávané hodnoty vnímané zaměstnanci (vlastní zpracování)

s odběrateli. Nejméně často byla zvolena možnost používání výhradně českých surovin. Firma by velice ráda pracovala pouze s českými surovinami, ale bohužel se jí zatím nepodařilo sehnat například českou čokoládu takové kvality, aby s ní byla spokojená, proto tedy u některých surovin stále zůstává u zahraničních výrobců.

### 7.2.5 Celková spokojenost zaměstnanců

Poslední okruhem byla celková spokojenost zaměstnanců. 39 % procent zaměstnanců je zcela spokojeno, 46 % spíše spokojeno, spíše nespokojeni jsou pak 3 zaměstnanci, tedy 11 %. Možnost zcela nespokojen ne zvolil žádný zaměstnanec.



Obrázek 12 Míra celkové spokojenosti zaměstnanců (vlastní zpracování)

Poslední otázka se ptala zaměstnanců, zda by byli ochotni doporučit svým známým zaměstnání v této firmě na stupnici od 0 do 10, kdy nula říká „v žádném případě“ a hodnota 10 „v každém případě“. Vyhodnocení této otázky proběhlo pomocí Net Promoter Score, které může nabývat hodnot od -100 do +100. Pokud zaměstnanci vybrali na stupnici hodnoty 0-6, jsou bráni jako neloajální, pokud hodnoty 9 a 10, pak jsou považováni za loajální. Výsledná hodnota se pak získá jako podíl rozdílu loajálních a neloajálních odpovědí ku celkovému počtu všech odpovědí. Pokud je hodnota menší než 0, lze tvrdit, že firma má potíže s loajalitou, pokud větší než 50, situace je výborná. (The One Number You Need To Grow, 2003) Mezi propagátory se řadí 8 z dotazovaných zaměstnanců, mezi kritiky 14. Celkové skóre firmy je pak -21. Lze tedy tvrdit, že má problémy s loajalitou svých zaměstnanců a měla by na této oblasti zapracovat. Lze také říci, že ve firmě je o 21 % více nespokojenců než nadšenců. (Velflová, 2016)

Zde také nejčastěji zaměstnanci využili možnost otevřené otázky, ve které odpovídali na otázku, co by udělali na místě paní vedoucí jinak, aby tím podpořili výkon a spokojenost zaměstnanců. Celkem se zde objevilo 6 odpovědí. Jedna z odpovědí se týkala seřízení výrobních strojů. Hlavním problémem v této oblasti je, že se technologie pro výrobu mazaných oplatků za posledních 30 let, co firma působí na trhu, téměř nikam neposunuly a nevyvinuly se. Firma v roce 2021 pořídila 3. mazací linku a přešla na dvousměnný provoz bez nočních směn. Zejména proto, že na noční směny se velice těžko shánějí zaměstnanci. Tuto mazací linku pořizovala od stejné firmy, jako své 2 předchozí, které ale ve firmě jsou prakticky od začátku. Co se technologií týče, nedošlo k žádnému zlepšení a vylepšení procesu fungování linky. Je prakticky totožná s těmi staršími.

### 7.3 Přednosti současného stavu a prostor pro zlepšení

Hodnocení současného stavu řízení lidských zdrojů bylo provedeno pomocí dotazníkového šetření mezi zaměstnanci a dotazníkem, který vyplňovalo vedení firmy.

Z dotazníku, který vyplňovalo vedení firmy, vyplynulo, že firma má dobře nastavená pravidla pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Výborně si vede také v oblasti firemní kultury. Z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci byly získány informace, že zaměstnanci jsou spokojeni se svou pracovní dobou, vládnou zde mezi vedením a zaměstnanci dobré vztahy, jsou také spokojeni s nabízenými zaměstnaneckými výhodami, i když by uvítali jejich rozšíření. Z pozorování chodu firmy lze mezi přednosti současného stavu zařadit také osobní přístup vedení k zaměstnancům. Jelikož se jedná o sezónní podnik, firma s počátkem

sezóny nabírá agenturní zaměstnance. Je to pro ni výhodné, jelikož mimo sezonu by pro tyto zaměstnance nebyla schopna zajistit práci.

#### **Přednosti současného stavu**

- Dobře nastavená pravidla pro ochranu osob na pracovišti.
- Firemní kultura.
- Spokojenost zaměstnanců s pracovní dobou.
- Spokojenost s nabídkou benefitů.
- Osobní přístup k zaměstnancům.
- Dobré vztahy mezi vedením a zaměstnanci.
- Zaměstnávání agenturních zaměstnanců.

Mezi oblasti, ve kterých byly objeveny šetřením problémy, patří strategie a plánování lidských zdrojů, neexistuje žádný popis pracovních míst, není určená osoba pro personální řízení a vše si řídí paní majitelka. Ve firmě také žádným způsobem nedochází ke vzdělávání zaměstnanců. Z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci bylo zjištěno, že dochází k častým konfliktům na pracovištích, část zaměstnanců se netěší do práce a mají pocit, že s nimi vedení dostatečně nekomunikuje a že je nehodnotí objektivně. Problémem je také práce zaměstnanců ve stresu. Zaměstnanci by také uvítali více informací o finanční situaci firmy. Zaměstnanci také nejsou ochotni doporučit svým známým zaměstnání v této firmě.

#### **Prostor pro zlepšení**

- Špatná informovanost o strategii a cílech společnosti.
- Neexistence popisu pracovních míst.
- Práce zaměstnanců ve stresu.
- Konflikty na pracovištích.
- Neochota zaměstnanců doporučit firmu jako zaměstnavatele známým.
- Nízká loajalita zaměstnanců.
- Příliš velké množství úkolů přímo na paní majitelce.
- Nízká angažovanost zaměstnanců.
- Chybějící personální oddělení.

- Minimální vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.
- Velké množství úkolů přímo na paní majitelce.

#### **7.4 Shrnutí analytických poznatků**

Aby bylo možné zhodnotit současnou situaci v oblasti řízení lidských zdrojů v podniku, byla provedena analýza současného stavu lidských zdrojů, dále pak dotazníkové šetření pro zaměstnance firmy a dotazník pro vedení firmy.

Analýzami bylo zjištěno, že ve firmě není založeno žádné personální oddělení, veškerou personální agendu vede paní mzdová účetní a personální činnosti vykonává sama paní majitelka. Firma v písemné podobě nemá zpracovány žádné dokumenty ohledně vedení a řízení lidí. Nejhůře si firma vede v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, jelikož této oblasti nevěnuje prakticky žádnou pozornost. Naopak velmi dobře se firmě daří vést firemní kulturu. I přes to, že neexistuje žádný etický kodex a veškeré firemní hodnoty jsou komunikovány pouze ústně, zaměstnanci se je většinou snaží dodržovat a ctít.

Z dotazníku pro zaměstnance vyplynuly na povrch problémy jako je pocit zaměstnanců, že nastavené normy nejsou splnitelné a z toho následně pramenící práce ve stresu. Velká část zaměstnanců by také měla ráda přehled o finanční situaci firmy. Velkým problémem také je zjištění, že ve firmě pracuje většina neloajálních zaměstnanců a jejich nízká angažovanost ve firmě.

## 8 PROJEKT VEDOUCÍ KE ZLEPŠENÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Projekt je zaměřen na zvýšení spokojenosti zaměstnanců a s tím spojené jejich loajality. Projekt vychází z provedeného auditu řízení lidských zdrojů, který je podrobně zpracován v kapitole 7. Informace čerpal jak z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci, tak z podrobného prozkoumání současného stavu řízení lidských zdrojů ve firmě.

V analytické části byly objeveny slabé stránky této firmy. Jedná se zejména o nízkou loajalitu zaměstnanců a s tím spojenou neochotu doporučit svým známým práci v této firmě, velkým problémem je také fakt, že se zaměstnanci do práce netěší, dále pak pocit zaměstnanců, že pracují ve stresu či konflikty na pracovištích. Zaměstnanci by také rádi měli více informací, například o finanční situaci firmy. Na straně vedení se pak jedná zejména o nízkou angažovanost firmy v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a oblast plánování lidských zdrojů.

K navržení projektu byla použita metoda logického rámce, jehož znění je uvedeno v příloze P III.

### 8.1 Cíle a přínosy projektu

Cíle a přínosy projektu vychází z již zmíněného logického rámce. Hlavní cíle určují důvody realizace a projektový cíl definují, čeho konkrétně je potřeba dosáhnout po ukončení realizace. Hlavní cíle projektu jsou zvýšení loajality zaměstnanců a také zvýšení jejich spokojenosti. Tyto cíle budou splněny, jestliže dojde k:

- Zvýšení ukazatele „net promoter score“ na úroveň alespoň -10.
- Zvýšení spokojenosti zaměstnanců 5 % do 31. 1. 2023.
- Zlepšení informovanosti zaměstnanců o situaci firmy o 5 % do 31. 1. 2023.

Projektovým cílem je zlepšení řízení lidských zdrojů v této společnosti. K dosažení tohoto cíle je zapotřebí následující:

- Rozšíření nabídky zaměstnaneckých výhod s ohledem na finanční situaci firmy alespoň o 1 nový benefit do 31. 1. 2023.
- Zlepšení spokojenosti se vztahy na pracovištích o 5 % do 31. 1. 2023.
- Zlepšení spokojenosti se vztahy mezi pracovišti o 5 % do 31. 1. 2023.

- Snížení vnímané úrovně stresu na pracovištích o 5 % do 31. 1. 2023.

Mezi hlavní očekávané přínosy projektu lze zařadit:

- Zvýšení informovanosti zaměstnanců,
- snížení vnímané úrovně stresu na pracovištích,
- zlepšení pracovních podmínek,
- zvýšení spokojenosti zaměstnanců,
- zkvalitnění práce.

Všechny tyto jednotlivé přínosy povedou ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců, jejich angažovanosti a tím k růstu jejich produktivity.

## **8.2 Klíčové aktivity projektu**

Aby bylo dosaženo cílů projektu, je nutné určit si klíčové aktivity. Pro tento projekt jimi jsou:

- Vstupní dotazníkové šetření, které již bylo realizováno v rámci diplomové práce.
- Vyhodnocení vstupního dotazníkového šetření, rovněž již proběhlo v rámci práce.
- Implementace aktivit zaměřených na komunikaci se zaměstnanci pro zlepšení informovanosti.
- Doplnění nabízených zaměstnaneckých benefitů.
- Realizace aktivit vedoucích ke zlepšení vztahů na pracovišti.
- Realizace vhodných aktivit vedoucích ke zlepšení vztahů mezi pracovišti.
- Realizace aktivity vedoucí ke snížení stresu na pracovišti.
- Realizace závěrečného kontrolního dotazníkového šetření.

### **8.2.1 Vstupní dotazníkové šetření**

Aby bylo možné určit prostory pro zlepšení či naopak oblasti, ve kterých si firma vede dobře, bylo nutné provést dotazníkové šetření. Toto dotazníkové šetření bylo již v rámci práce provedeno.

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno především na spokojenost zaměstnanců ve firmě, kterou zkoumalo hned z několika pohledů.



Znění tohoto dotazníkové šetření naleznete v příloze P II.

### **8.2.2 Vyhodnocení vstupního dotazníkového šetření**

Po sesbírání odpovědí z dotazníkového šetření bylo nutné provést jejich analýzu a určit slabá místa, tedy prostor pro zlepšení. Dotazník byl primárně zaměřen na spokojenost zaměstnanců, zkoumal ji v oblastech pracovního prostředí, pracovních podmínek, dále zjišťoval, zda jsou zaměstnanci spokojeni s odměnami a zda by měli zájem o rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů, také řešil informovanost zaměstnanců a jejich celkovou spokojenost ve firmě.

Byly určeny silné a slabé stránky, na základě těchto stránek bylo navrženo projektové řešení. Vyhodnocení tohoto dotazníkového šetření se věnuje kapitola 7.2.

### **8.2.3 Implementace aktivit zaměřených na komunikaci se zaměstnanci**

Jeden z problémů, který audit objevil, je špatná informovanost zaměstnanců o situaci firmy. Zaměstnanci by rádi měli více informací o firemní situaci, zejména pak o finanční stránce.

Jelikož se jedná o firmu menší velikosti, která si zakládá na osobním přístupu k zaměstnancům, základním komunikačním kanálem je osobní komunikace mezi zaměstnanci a vedením. Pro zvýšení informovanosti zaměstnanců by bylo vhodné zavést pravidelné informativní schůzky na jednotlivých odděleních. Na těchto schůzkách by zaměstnancům byly oznámeny plánované zakázky na daný týden, komunikovány případné změny či novinky v chodu firmy či nové produkty. Zaměstnanci by se tak cítili více součástí firmy.

Dalším komunikačním kanálem, který by firma měla lépe využívat, jsou nástěnky na jednotlivých odděleních. V současné době na některých odděleních nástěnka není. Pokud tam je, využívá ji vedení pouze k vyvěšení rozpisu směn na další týden, nebo ji využívají zaměstnanci sami pro sebe.

Elektronická média vytváří obraz o společnosti z vnějšího pohledu, který je také důležitý například při náboru nových zaměstnanců. Webovou prezentaci firma má, je na ni vždy aktuální seznam výrobků a základní informace o firmě. Informace o volných pracovních pozicích zde ale chybí. Vzhled této stránky byl aktualizován v roce 2017 z původní webové prezentace z roku 2005. Jelikož se ale technologie stále vyvíjejí, bylo by vhodné v horizontu 2-3 let opět na této webové prezentaci zapracovat. Profil na sociálních sítích firma nemá a stále si jej pořídit nechce.

Tyto komunikační nástroje musí být vzájemně provázány a doplňovat se.

#### **8.2.4 Doplnění nabízených zaměstnaneckých benefitů**

I přes to, že je většina zaměstnanců s poskytovanými benefity spokojena, uvítali by jejich rozšíření. Firma ale musí hledat levnější a dostupnější alternativy, jelikož v posledních 2 letech byla silně zasažena pandemií COVID-19, také vzhledem k tomu, že obchoduje s výrobkem za nižší desítky korun. Velký dopad na ni měla také válka na Ukrajině, především zdražování všech surovin. Například u čokoládových peciček, ze kterých se vyrábí většina náplní do oplatků, šla cena nahoru o téměř 90 % oproti přelomu roků 2020 a 2021. Také by firma měla počítat, že ve důsledku zdražení prakticky všeho může dojít i k poklesu poptávky po jejich výrobcích. Měla by tedy být velice opatrná, co se finanční situace týče.

V dotazníkovém šetření měli zaměstnanci možnost si zvolit benefity, o které by měli zájem. Nejvíce hlasů dostala možnost zajít si 5krát ročně na masáž. Paní majitelka kromě výroby oplatků vede také hotel, v jehož podzemních prostorách se výroba nachází. Jednalo by se tedy o ideální variantu. Tento benefit by ale bylo možné pobírat pouze od listopadu do března, jelikož v ostatních měsících je hotel plně vytížen. Pro firmu by tato varianta byla cenově příznivá, jelikož by tak došlo k plnému, nebo alespoň částečnému, vytížení maséra mezi masážemi pro hotelové hosty. Druhou možností, kterou by zaměstnanci chtěli, byl příspěvek na pracovní oblečení v hodnotě 500 Kč. Ten by pravděpodobně využili všichni stávající zaměstnanci. Při současném počtu zaměstnanců 62 by to firmu vyšlo na 31 000 Kč za rok. Jedná se pro firmu o daňově uznatelný náklad a pro zaměstnance tento příspěvek nepodléhá odvodu sociálního a zdravotního pojištění.

Benefitem, který v současné době jiné společnosti nabízí a je velmi oblíbený, je tzv. home-office. V případě tohoto zaměstnavatele ale bohužel není možné tento benefit zavést, jelikož není možné tuto práci vykonávat z domova. Dokonce ani vedení firmy není schopno svou práci vykonávat z domova. Jediné oddělení, kde by bylo možné tento benefit zavést, je oddělení účtárny, i tam by se ale potýkali s velkými problémy.

#### **8.2.5 Realizace aktivit vedoucích ke zlepšení vztahů na pracovištích**

Pro výkonnost zaměstnanců je důležité, aby se do práce těšili. Důležitým aspektem jsou mezilidské vztahy na oddělení. Pokud je na oddělení zaměstnanec, který neustále například vyvolává konflikty, ostatním zaměstnancům tak způsobuje nepříjemnosti.

### *Odpočinková zóna*

Jednou z možností, jak tyto vztahy vylepšit, je vytvoření místa pro odpočinek zaměstnanců o pauzách. Může se jednat například o vylepšení kuřárny, kde většina zaměstnanců tráví veškeré své pauzy. Tím by ale došlo k zvýhodnění pouze jedné skupiny zaměstnanců. Dalším místem, kde tráví přestávky nekuřáci, je kuchyňka.

Co se kuřárny týče, v současné době je to malý koutek, který je hned vedle dveří na expedici. Jelikož přestávku nemá celá firma zároveň, ale jednotlivá oddělení postupně, musí mnohokrát právě svačící zaměstnanci uhýbat skladníkovi s paletákem, který vyváží hotovou paletu z expedice. Vzhledem k prostorům firmy není ale možné toto místo přesunout jinam, řešením by tedy mohl být alespoň jeho zkulturnění a lepší uspořádání, jelikož v současnosti si tam pohodlně sednou pouze 2 zaměstnanci, zbytek si musí přenášet židle. Kuchyňka je také uzpůsobena pouze pro 3 lidi, její rozšíření by tedy také pomohlo ke sblížování zaměstnanců.

### *Teambuildingy, firemní akce*

Další vhodnou příležitostí, jak zlepšit atmosféru na pracovišti jsou teambuildingy či firemní akce. Zaměstnanci si tak vytváří společné zážitky, potkají se jinde než v pracovním prostředí, mají společné zážitky a následně si mají o čem v práci povídat.

Vzhledem ke složení zaměstnanců firmy je nutné zvolit aktivitu spíše pro ženy. Tuto akci je ale nutné hluboce promyslet, aby všichni měli zájem se jí zúčastnit a nevedla naopak místo zkvalitnění vztahů na pracovišti k vyřazení některého zaměstnance z kolektivu. Akce také musí být finančně nenáročná. Jako ideální aktivita se jeví například společný kurz vaření nebo exkurze do nějaké z potravinářských firem v okolí. Aktivitu je vhodné volit spíše jednodenní, jelikož ve firmě pracují také maminky s malými dětmi.

První společnou akci, kterou by bylo možné naplánovat ke konci tohoto roku, je společný kurz pečení. Ideálním místem pro uspořádání takového kurzu je zlínská Bistrotéka Valachy, která má s pořádáním takových kurzů bohaté zkušenosti. Kapacita jednoho takového kurzu je maximálně 14 osob, ideálně tedy pro jednotlivá oddělení. Doprava na akci i z ní by byla zajištěna firemními auty.

### **8.2.6 Realizace vhodných aktivit vedoucích ke zlepšení vztahů mezi pracovišti**

Pro chod firmy je důležité, aby se zaměstnanci cítili být součástí týmu a panovali dobré vztahy i mezi jednotlivými odděleními. V rámci této firmy tomu tak bohužel není. Proto jsou navrženy následující řešení tohoto problému.

#### ***Exkurze po jednotlivých odděleních firmy***

Horší vztahy mezi jednotlivými pracovišti mohou být způsobeny nejasnostmi v tom, co které oddělení dělá, jaký je jeho primární úkol. Pro vyjasnění těchto nejasností by každé oddělení mělo mít exkurzi s vedením firmy, kdy by jim bylo přesně vysvětleno a ukázáno, co které oddělení dělá a co se výrobkem na konkrétním oddělení děje. Zaměstnanci mají často pocit, že jednotlivá oddělení mají jednodušší práci, přitom ale celá firma musí fungovat jako jeden tým. Jedno oddělení bez druhého by nemohlo fungovat.

#### ***Exkurze do vybrané potravinářské firmy***

V rámci prohlubování vztahů mezi pracovišti a také pro zlepšení vzdělávání zaměstnanců, se nabízí jako vhodná varianta navštívit jinou potravinářskou firmu větší velikosti, kde by zaměstnanci viděli, jak to funguje jinde. Ideální termín pro takovou aktivitu je v předvánočním čase, kdy už objednávek ubývá, ve firmě panuje volnější režim a všichni zaměstnanci by mohli být uvolněni na celý den.

Jako ideální volba se zdá některá z firem v okolí, například nivnická Linea nebo Hamé v Babicích, která jsou ve vzdálenosti cca 45 minut od sídla firmy. Jednalo by se tedy o „výlet“, který by nepřesáhl pracovní dobu zaměstnanců.

### **8.2.7 Realizace aktivity vedoucí ke snížení stresu na pracovišti.**

Snížení stresu na pracovišti je firmou velice žádoucí. Pokud jsou zaměstnanci dlouhodobě vystaveni vysoce stresovým situacím, dochází k poklesu jejich výkonnosti, soustředěnosti a také může častěji docházet ke konfliktům.

V současnosti ve firmě vznikají tyto situace nejčastěji z důvodu vyššího množství objednávek a pocitu zaměstnanců, že není možné tyto objednávky stihnout. Vedení ale po zaměstnancích nikdy nepožaduje výkon nad normu. Vždy jsou veškeré expedované objednávky plánovány tak, aby bylo možné je stihnout v pracovní dobu zaměstnanců. Ke snížení úrovně stresu by tedy firmě měla zlepšit komunikaci se zaměstnanci a tuto informaci jim opětovně připomenout.

V současné době také firma, jako spousta jiných, řeší problém se zvýšenou nemocností. Zvýšená absence zaměstnanců také zvyšuje úroveň stresu na pracovištích, jelikož zaměstnanci musí dotahovat práci za své nemocné kolegy. Firma by mohla zaměstnancům jako prevenci onemocnění poskytovat balíčky vitamínů pro zvýšení imunity a dvakrát do týdne zajistit čerstvé ovoce na pracovišti.

#### **8.2.8 Realizace závěrečného kontrolního dotazníkového šetření.**

Aby bylo možné porovnat úspěšnost provedených kroků, bude zaměstnancům v lednu roku 2023 distribuován stejný dotazník jako při vstupním šetření. Aby bylo možné prohlásit hlavní cíle za splněné, bude potřeba ověřit, zda došlo ke zlepšení informovanosti zaměstnanců o situaci firmy o 5 %, zvýšení jejich loajality či zvýšení jejich spokojenosti o 5 %. Výsledky tohoto šetření budou předány vedení firmy a v případě potřeby budou následně provedeny další kroky.

### 8.3 Matice odpovědnosti

Matice odpovědnosti slouží k přiřazení odpovědnosti jednotlivým osobám kompetentním k vykonávání jednotlivých aktivit projektu. Tyto osoby mají následující rozděleny následující činnosti:

- Schvalování (s) – osoba, která má právo rozhodnout o konečné variantě řešeníA
- Řízení (ř) – osoba, která je odpovědná za chod dané aktivity R
- Konzultování (k) – osoba, se kterou je konzultována daná aktivita, či může poradit s postupem C
- Provádění (p) – osoba, která danou činnost provádí
- Informování (i) – ti, kteří mají být informováni I

Tabulka 9 Matice odpovědnosti (vlastní zpracování)

Klíčová aktivita	Odpovědnost				
	Majitelka	Vedoucí výroby	Vedoucí oddělení	Účetní	Zaměstnanc
Vstupní dotazníkové šetření.	s, k	k, ř, p	k, p, i		p, i
Vyhodnocení vstupního šetření.	s, k	k, ř, p	k, i		i
Určení vhodného kanálu komunikace.	s, k, p	k, ř, p	k, i		i
Výběr vhodného zaměstnaneckého benefitu.	s, k, p	k, ř, p	k, i	k	i
Výběr vhodné aktivity vedoucí ke zlepšení vztahů na pracovišti.	s, k, p	k, ř, p	k, i	k	i
Výběr vhodné aktivity vedoucí ke zlepšení vztahů mezi pracovišti.	s, k, p	k, ř, p	k, i	k	i
Výběr vhodné aktivity vedoucí ke snížení stresu na pracovišti.	s, k, p	k, ř, p	k, i	k	i
Realizace závěrečného dotazníkového šetření.	s, k	k, ř, p	k, p, i		p, i

### 8.4 Nákladová analýza

S každým projektem vznikají firmě nové náklady. Stejně tomu je i u tohoto projektu. Vedení firmy se rozhodlo pro realizaci tohoto projektu vyčlenit částku ve výši 150 000 Kč. Náklady budou rozpracovány podle jednotlivých aktivit, vyčísleny celkové náklady na lidské zdroje. V závěru kapitoly bude vyjádřena celková částka nákladů.

V následující tabulce 10 je vyjádřena celková částka nákladů na lidské zdroje, které jsou potřebné k realizaci daného projektu. U každé aktivity je vyjádřen počet hodin potřebných pro její přípravu a mzda za hodinu práce pověřeného člověka. Celkové náklady na lidské zdroje jsou ve výši 26 180 Kč.

Tabulka 10 Náklady na lidské zdroje (vlastní zpracování)

<b>Náklady na lidské zdroje</b>	<b>Počet hodin</b>	<b>Cena za jednotku v Kč</b>	<b>Celkové náklady</b>
Vstupní dotazníkové šetření.	23	170	3 910 Kč
Vyhodnocení vstupního šetření.	13	170	2 210 Kč
Určení vhodného kanálu komunikace.	10	170	1 700 Kč
Výběr vhodného zaměstnaneckého benefitu.	20	170	3 400 Kč
Výběr vhodné aktivity vedoucí ke zlepšení vztahů na pracovišti.	12	170	2 040 Kč
Výběr vhodné aktivity vedoucí ke zlepšení vztahů mezi pracovišti.	26	170	4 420 Kč
Výběr vhodné aktivity vedoucí ke snížení stresu na pracovišti.	30	170	5 100 Kč
Realizace závěrečného dotazníkového šetření.	20	170	3 400 Kč
<b>Celkové náklady na lidské zdroje</b>	<b>154</b>	<b>170</b>	<b>26 180 Kč</b>

Dále byly rozpracovány náklady na jednotlivé aktivity. V tabulce 11 lze vidět náklady na zlepšení interní komunikace ve firmě. Zlepšení komunikace spočívá především v rozšíření nástěnek na jednotlivá oddělení a v zavedení pravidelných schůzek s vedením. Tyto schůzky by byly vedeny vedoucím výroby a je počítáno s jednou schůzí týdně s průměrnou dobou trvání 30 minut. Příprava vedoucího výroby by zabrala v průměru 15 minut na 1 schůzi. Celkové náklady na zlepšení komunikace byly vyčísleny na 16 670 Kč.

Tabulka 11 Náklady na implementaci aktivit ke zlepšení komunikace (vlastní zpracování)

<b>Náklady na zlepšení komunikace</b>	<b>Počet hodin</b>	<b>Cena za jednotku v Kč</b>	<b>Počet jednotek v ks</b>	<b>Celkové náklady</b>
Rozšíření nástěnek na jednotlivá oddělení.		1 004	10	10 040 Kč
Pravidelné schůzky s vedením.	26	170		4 420 Kč
Příprava vedení na schůzky.	13	170		2 210 Kč
<b>Celkové náklady na zlepšení komunikace</b>				<b>16 670 Kč</b>

V tabulce 12 byly spočítány náklady spojené s výběrem benefitu. Celková výše těchto nákladů je 56 000 Kč. Významnou nákladovou položkou je příspěvek na pracovní oblečení. Ve firmě v současnosti pracuje 66 zaměstnanců. Předpokladem je, že každý z těchto zaměstnanců by o příspěvek měl zájem. Náklady na tento příspěvek by tedy činily 33 000 Kč. Druhým navrhovaným benefitem je 5krát návštěva maséra. Nárok na tento benefit by ale měli pouze zaměstnanci pracující na HPP. Hodinová mzda maséra je 180 Kč, za hodinu je ale schopen provést 2 masáže. Celkový počet masírovaných hodin by tedy byl 120 a náklady na tento benefit 21 600 Kč.

Tabulka 12 Náklady na doplnění nových benefitů (vlastní zpracování)

Náklady spojené s výběrem benefitu	Cena za jednotku v Kč	Počet jednotek v ks	Celkové náklady
Masáž.	180	120	21 600 Kč
Příspěvek na oblečení.	500	66	33 000 Kč
<b>Celkové náklady na zlepšení komunikace</b>			<b>54 600 Kč</b>

Tabulka 13 zobrazuje náklady na aktivity, které povedou ke zlepšení vztahů na jednotlivých pracovištích. Celkové náklady byly spočítány na 46 000 Kč. Významným nákladem je zde uspořádání vánočního kurzu vaření pro všechny zaměstnance. Každé oddělení by se, vzhledem ke kapacitě školitelny, zúčastnilo samostatně. Jednalo by se tedy o 3 kurzy, kdy každý z nich stojí 12 000 Kč. Náklad na tuto aktivitu je tedy ve výši 36 000 Kč. Co se týče druhé aktivity, tedy vylepšení odpočinkových zón, počítá se s malou investicí ve výši 10 000 Kč, které pokryjí náklady na zakoupení lepších a pohodlnějších židlí a podobně.

Tabulka 13 Náklady na realizaci vhodné aktivity vedoucí ke zlepšení vztahů na pracovišti (vlastní zpracování)

Náklady na aktivity vedoucí ke zlepšení vztahů na pracovišti	Cena za jednotku v Kč	Počet jednotek v ks	Celkové náklady
Nákup vybavení do odpočinkových zón.			10 000 Kč
Vánoční kurz vaření.	12 000	3	36 000 Kč
<b>Celkové náklady na zlepšení komunikace</b>			<b>46 000 Kč</b>

Dalším úkolem bylo zlepšení vztahů mezi pracovišti. Náklady, které budou potřeba vynaložit, jsou zobrazeny v tabulce 14. Jelikož špatné vztahy mezi pracovišti pramení



především z neznalosti úkolů jiného pracoviště, je jednou z těchto aktivit exkurze zaměstnanců po firmě. Tuto „exkurzi“ si firmy zorganizuje a provede sama, počítá se s délkou jedné prohlídky okolo 30 minut. Náklad na tuto aktivitu je tedy 340 Kč. Další aktivitou je exkurze do vybrané potravinářské firmy. Zde je počítáno s tím, že zúčastnit se budou chtít všichni zaměstnanci firmy. Doprava by probíhala linkovým autobusem, jelikož by se jednalo o firmu v blízkém okolí. Průměrná cena za lístek se pohybuje kolem 50 Kč, Náklad na tuto aktivitu je tedy 3 300 Kč.

Tabulka 14 Náklady na aktivity vedoucí ke zlepšení vztahů mezi pracovišti (vlastní zpracování)

Náklady na aktivity vedoucí ke zlepšení vztahů mezi pracovišti	Počet hodin	Cena za jednotku v Kč	Počet jednotek v ks	Celkové náklady
Exkurze po jednotlivých odděleních	2	170		340 Kč
Exkurze do vybrané potravinářské firmy		50	66	3 300 Kč
<b>Celkové náklady na zlepšení komunikace</b>				<b>3 640 Kč</b>

V tabulce 15 jsou rozepsány náklady na snížení stresu na pracovišti. Jednou z aktivit, která povede ke snížení stresu, jsou informativní schůzky. Jejich náklady byly ale již spočítány v tabulce 11. Není tedy nutné je do nákladů započítávat znova. Dalším nákladem, vzhledem k vysoké nemocnosti, jsou balíčky vitamínů. Vedení firmy se rozhodlo distribuovat vitamín C dostupný z DM drogerie. Jeho cena je 59,9 Kč za balení. Zaměstnanec by tento balíček dostával 2krát ročně, celkový náklad je výši 7 907 Kč za tyto aktivity.

Tabulka 15 Náklady na snížení úrovně stresu na pracovišti (vlastní zpracování)

Náklady na snížení vnímané úrovně stresu	Počet hodin	Cena za jednotku v Kč	Počet jednotek v ks	Celkové náklady
<i>Informativní schůzky</i>	26	170		4 220 Kč
Balíčky vitamínů (2krát ročně)	2	59,9	66	7 907 Kč
<b>Celkové náklady na zlepšení komunikace</b>				<b>7 907 Kč</b>

Poslední oblastí jsou vedlejší náklady, které jsou zobrazeny v tabulce 16. Jsou to zejména náklady na papírenské zboží, jelikož je potřeba evidovat například faktury za nakoupené výrobky a podobně. Tyto náklady byly vyčísleny v celkové výši 1 209 Kč.

Po sečtení všech dílcích nákladů byla spočítána celková cena za projekt, která je 153 206 Kč. Tato částka odpovídá představě firmy, je sice malinko vyšší, Ale v případě potřeby není nutné všechny tyto aktivity vykonávat současně, je možné některou z nich odložit na pozdější realizaci. Takovou aktivitou může být zkvalitnění odpočinkových zón. Zaměstnanci zatím neměli problém se současným uspořádáním.

Tabulka 16 Vedlejší náklady (vlastní zpracování)

Vedlejší náklady, zejména na kancelářské potřeby	Cena za jednotku v Kč	Počet jednotek v ks	Celkové náklady
Pořadač pro archivaci dokumentů	305	2	610 Kč
Kancelářský papír (A4/ 500 ks)	99	2	99 Kč
Balíček psacích potřeb	500	1	500 Kč
<b>Celkové náklady na zlepšení komunikace</b>			<b>1 209 Kč</b>

## 8.5 Časový harmonogram projektu

Pro realizaci projektu je rovněž důležitá časová analýza. K časové analýze bude využito metody Critical Path Method (CPM). V tabulce 17 je vytvořen časový harmonogram jednotlivých činností, doba trvání jednotlivých aktivit a také je každé aktivitě přiřazena aktivita předchozí.

Tabulka 17 Časový harmonogram jednotlivých činností (vlastní zpracování)

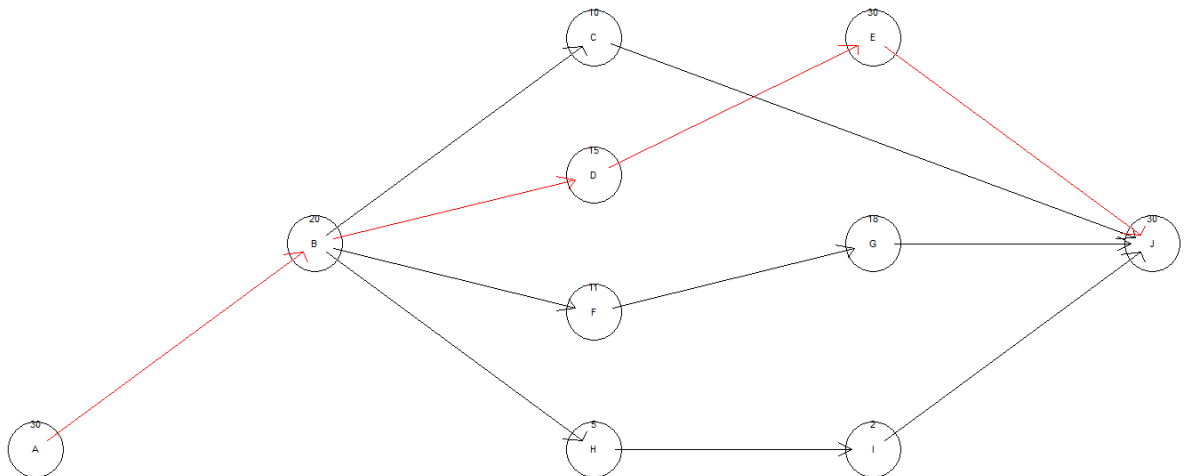
Aktivita		Počet pracovních dní	Předchozí aktivita
A	Vstupní dotazníkové šetření.	30	-
B	Vyhodnocení vstupního šetření.	20	A
C	Doplnění nabízených zaměstnaneckých benefitů.	10	B
D	Výběr aktivity, která povede ke zlepšení vztahů na pracovišti.	15	B
E	Realizace aktivit vedoucích ke zlepšení vztahů na pracovišti.	30	D
F	Návrh aktivit ke zlepšení vztahů mezi pracovišti.	11	B
G	Realizace vhodných aktivit vedoucích ke zlepšení vztahů mezi pracovišti.	18	F
H	Návrh aktivit ke snížení stresu na pracovišti.	5	B
I	Realizace aktivit vedoucích ke snížení vnímané úrovně stresu.	2	H
J	Realizace závěrečného dotazníkového šetření.	30	C, E, G, I

Doba, která je celkem potřebná k realizaci projektu podle programu QM for Windows, je 125 pracovních dní. Také byla identifikována kritická cesta, kterou tvoří sled činností  $A \rightarrow B \rightarrow D \rightarrow E \rightarrow J$ .

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	125					
A	30	0	30	0	30	0
B	20	30	50	30	50	0
C	10	50	60	85	95	35
D	15	50	65	50	65	0
E	30	65	95	65	95	0
F	11	50	61	66	77	16
G	18	61	79	77	95	16
H	5	50	55	88	93	38
I	2	55	57	93	95	38
J	30	95	125	95	125	0

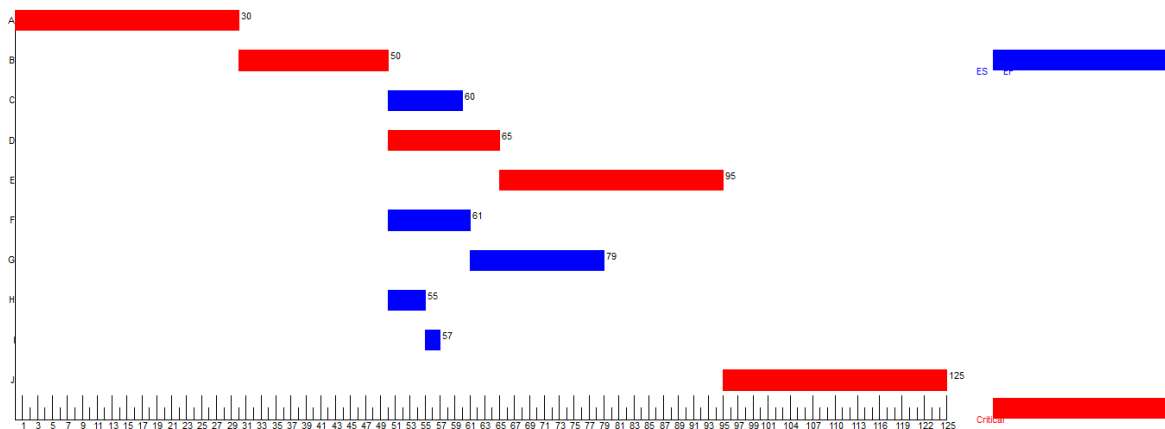
Obrázek 13 Řešení kritické cesty pomocí programu QM for Windows (vlastní zpracování)

Na obrázku 15 je zobrazen Ganttův diagram, který znázorňuje jednotlivé aktivity a jejich návaznost na sebe. Na horizontální ose jsou zobrazeny pracovní dny a na ose vertikální



Obrázek 14 Kritická cesta a návaznost jednotlivých činností (vlastní zpracování)

jednotlivé aktivity. Červeně jsou zobrazeny kritické aktivity. Kdyby došlo k jejich zpoždění, zpozdil by se celý projekt.



Obrázek 15 Ganttův diagram (vlastní zpracování)

## 8.6 Riziková analýza

V této kapitole budou analyzována rizika, která mohou nastat při řešení projektu. Rizika, která budou rozčleněna do matice rizik, byla stanovena následující:

- Nepochota zaměstnanců spolupracovat – jedná se o riziko, jehož pravděpodobnost je střední a významnost vlivu vysoká. Tomuto riziku lze předcházet dostatečnou informovaností zaměstnanců o účelu tohoto projektu.
- Malá návratnost odpovědí v dotazníkovém šetření – riziko, které má vysokou pravděpodobnost výskytu a jeho významnost vlivu je také vysoká. Tomuto riziku lze také předcházet dostatečnou informovaností zaměstnanců.
- Nesprávná analýza dat dotazníku – pravděpodobnost výskytu tohoto rizika je střední, ale závažnost dopadu tohoto rizika je vysoká. V případě špatné interpretace získaných dat může dojít ke špatnému nastavení celého projektu. Je tedy důležité se na správnou analýzu dat soustředit a tím předcházet chybám v analýze.
- Nespokojenost zaměstnanců s volbou benefitů – toto riziko má nízkou pravděpodobnost výskytu, ale závažnost dopadu vysokou. Zaměstnanci budou s nejvyšší pravděpodobností spokojeni s rozšířením benefitů, ať už se bude jednat o cokoliv. Pokud by ale přece jen nastala nespokojenost ze strany zaměstnanců, dopad by to mělo obrovský. Je tedy nutné dbát na správnou volbu s ohledem na strukturu zaměstnanců.

- Prodloužení doby trvání projektu – riziko, které může nastat a závažnost dopadu je střední. Je tedy důležité mít vytvořenou časovou analýzu a znát činnosti, u kterých je možné dopustit zpoždění.
- Snížení odbytu vzhledem k růstu spotřebitelských cen a zvyšujících se nákladů na živobytí – riziko se střední pravděpodobností výskytu. Pokud by ale nastalo, jeho dopad bude obrovský. Tomuto riziku lze předcházet zlevněním svého výrobku, například pomocí snížení gramáže či počtu kusů oplatek v balení.
- Nedostatek finančních prostředků pro realizaci projektu – riziko velice málo pravděpodobné, jelikož řešení jsou navrhována nízkorozpočtově s ohledem na finanční situaci firmy. Dopad výskytu tohoto rizika je ale vysoký. Důležité je tedy si vytvářet dostatečné finanční rezervy.

V následující tabulce 17 lze vidět způsob hodnocení rizik. Hodnocena byla pravděpodobnost výskytu a dopad vlivu daného rizika na projekt pomocí stupnice od 1 do 5, kde 5 je nejvíc závažná.

Tabulka 18 Způsob hodnocení rizik (vlastní zpracování)

Pravděpodobnost výskytu	Stupeň	Dopad vlivu
Vysoce pravděpodobné	5	Velký
Velmi pravděpodobné	4	Velmi významný
Pravděpodobné	3	Významný
Minimálně pravděpodobné	2	Drobný
Neppravděpodobné	1	Minimální

Rizika byla pro přehlednost zpracována do tabulky 18 a následně byla metodou semaforu rozdělena dle závažnosti na běžná (zeleně), závažná (žlutě) a kritická (červeně) rizika. Běžná rizika dosahují hodnot závažnosti rizika 1-4, závažná potom hodnot 5-12 a kritická rizika 5-25. Závažnost rizika je spočítána jako násobek stupně pravděpodobnosti a dopadu vlivu.

Tabulka 19 Hodnocení míry závažnosti rizik (vlastní zpracování)

<b>Riziko</b>	<b>Pravdě- podobnost</b>	<b>Dopad</b>	<b>Závaž- nost rizika</b>
Neochota zaměstnanců spolupracovat.	3	4	12
Málo vrácených odpovědí v dotazníku.	4	4	16
Nesprávná analýza dat z dotazníku.	3	5	15
Nespokojenost zaměstnanců s volbou benefitů.	2	4	8
Prodloužení doby trvání projektu.	3	3	9
Snížení odbytu vzhledem k růstu spotřebitelských cen.	3	4	12
Nedostatek finančních prostředků.	1	4	4

Z tabulky 11 vyplývá, že mezi běžná rizika lze zařadit pouze nedostatek finančních prostředků, tedy pouze jedno riziko. Oproti tomu mezi kritická rizika patří riziko malého počtu navracených dotazníků a nesprávná analýza dat z šetření. Mezi závažná rizika lze zařadit neochotu zaměstnanců spolupracovat, snížení odbytu produktů nebo prodloužení doby trvání projektu.

## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo zlepšení řízení lidských zdrojů ve vybrané střední firmě s ohledem zejména na spokojenost zaměstnanců a na zvýšení jejich loajality. Na základě analýzy současného stavu řízení lidských zdrojů byla navržena doporučení vedoucí k jeho zdokonalení.

V teoretické části diplomové práce jsou shrnuty poznatky z oblasti řízení lidských zdrojů. Nejprve byl vysvětlen význam malých a středních podniků, následně bylo vysvětleno samotné řízení lidských zdrojů a jeho význam. Poté byly vysvětleny vybrané personální činnosti a posledním oddílem teoretické části je kapitola o personálním auditu, ve které byl popsán i jeho postup.

V praktické části byla nejprve představena konkrétní střední firma. Následně byly zhodnoceny výsledky dotazníku k personálnímu auditu, které vyplňovalo vedení. Ke zhodnocení současného stavu ve firmě bylo využito dotazníkové šetření mezi zaměstnanci. Tento dotazník byl zaměřen především na spokojenost zaměstnanců. Na základě získaných dat a jejich následné analýzy byl určen prostor pro zlepšení podniku.

Následně byl na základě analytických poznatků a identifikace prostoru pro zlepšení sestaven projekt. Na něj je potřeba dle časové analýzy 125 pracovních dní. Celkové náklady na projekt se vyšplhaly lehce přes 150 000 Kč, které byly pomyslnou hranicí pro vedení firmy při rozhodování, zda projekt realizovat.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2020. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 15th edition. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-9828-3.
- BEDNÁŘ, Vojtěch, 2018. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0648-6.
- BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ, 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0374-9.
- CLIP Luhačovice, 2022. *Interní materiály*.
- Evropská komise. *Evropská charta pro malé podniky: schválena členskými státy na zasedání Evropské rady ve Feiře 19.-20. června 2000*. Evropská komise. Lucemburk: Úřad pro úřední tisky Evropských společenství, 2004. 15 s.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.
- HRUBÁ, Kateřina, © 2022. Co by zaměstnavatelé a zaměstnanci měli znát o pracovní době. *Práce a mzda* [online]. Praha [cit. 2022-04-23]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/co-zamestnavatele-zamestnanci-meli-znat-o-pracovni-dobe>
- JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK, 2013. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4337-0.
- KMOŠEK, Petr, © 2020. Personální audit. *Petr Kmošek* [online]. [cit. 2021-04-11]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/sluzby/personalni-audit/>
- KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.
- LANGER, Tomáš, 2016. *Moderní lektor: průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0093-4.
- MACKOVÁ, Helena, © 2021. Personální audit ve firmě: kdy je potřeba a co od něj očekávat. *Osobní a firemní rozvoj – koučink, personální audit: Helena Macková* [online]. Brno [cit. 2021-04-11]. Dostupné z:



<https://www.helenamackova.cz/personalni-audit-ve-firme-kdy-je-potreba-a-co-odnej-ocekavat/>

MARŠÍKOVÁ, Kateřina, 2019. Získávání zaměstnanců. *Jak řídit lidské zdroje v malých a středních podnicích: Příklady a doporučení*. Liberec, s. 47-60. ISBN 978-80-7494-492-5.

MATOŠKOVÁ, Jana, 2020. *Personální audit*. Zlín. Studijní opora. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky.

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2015. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.

NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ, 2014. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 122 s. ISBN 9788074080838.

Péče o zaměstnance je radost, když víte, jak na ně, © 1996–2022. *Magazín LMC* [online]. Praha [cit. 2022-04-22]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/pece-o-zamestnance-je-radost>

PERSONÁLNÍ AUDIT NENÍ JEN PRO VELKÉ FIRMY, © 2021. *APROFES: personální rozvoj* [online]. Brno [cit. 2021-04-11]. Dostupné z: <https://www.aprofes.cz/Person%C3%A1ln%C3%AD%20audit%20nen%C3%AD%20jen%20pro%20velk%C3%A9%20firmy/>

Personální audit, © 2011-2016. *ManagementMania* [online]. [cit. 2021-04-11]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/personalni-audit>

REICHHELD, Frederick F., 2003. *The One Number You Need to Grow*. Harvard Business Review. ISSN 0017-8012.

Resourcing and talent planning survey 2020, © 2021. *CIPD: Championing better work and working lives* [online]. London [cit. 2021-04-11]. Dostupné z: [https://www.cipd.co.uk/Images/resourcing-and-talent-planning-2020\\_tcm18-85530.pdf](https://www.cipd.co.uk/Images/resourcing-and-talent-planning-2020_tcm18-85530.pdf)

SCHOOLEY, Skye, © 2021. SWOT Analysis: What It Is and When to Use It: Use a SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats) analysis to grow your business. *Business News Daily: Small Business Solutions & Inspiration* [online]. Waltham [cit. 2021-04-13]. Dostupné z: <https://www.businessnewsdaily.com/4245-swot-analysis.html>

- Small and medium-sized enterprises: An overview, 2020. *Eurostat: Your key to European statistics* [online]. [cit. 2020-12-01]. Dostupné z:  
<https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/-/DDN-20200514-1>
- STUSS, Magdalena, 2013. *Personal audit as a modern human resources management tool*. Krakow.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů* [online]. Praha: Grada [cit. 2020-11-30]. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9. Dostupné z:  
<https://www.bookport.cz/e-kniha/nejlepsi-praxe-v-rizeni-lidskych-zdroju-320920/>
- ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
- ULRICH, David, 2014. *Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5090-3.
- URBAN, Jan, © 2015-2021. *K čemu slouží personální a organizační audit*. Top vision: vzdělávací kurzy a diskuzní fóra pro manažery [online]. Praha [cit. 2021-04-11]. Dostupné z: <https://www.topvision.cz/blog/k-cemu-slouzi-personalni-a-organizacni-audit>
- URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
- VELFLOVÁ, Romana. Net Promoter Score – míra spokojenosti zákazníků. *Medio Interactive* [online]. Praha [cit. 2022-04-23]. Dostupné z: <https://blog.medio.cz/net-promoter-score>
- VÁCHAL, Jan a Jarmila STRAKOVÁ, 2016. Personální audit. CAHA, Zdeněk a Jarmila STRAKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice, s. 177-178. ISBN 978-80-7468-114-1.
- VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy* [online]. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada [cit. 2020-11-28]. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/podnikani-male-a-stredni-firmy-317329/>

- VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ, 2012. *Podniková ekonomika* [online]. Praha: Grada [cit. 2020-11-29]. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-8200-3. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/podnikova-ekonomika-317583/>
- WAGNEROVÁ, Irena, 2011. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3701-0.
- WILTON, Nick, 2019. *An introduction to human resource management*. 4th edition. Los Angeles: SAGE. ISBN 978-1-4739-5419-9.
- Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS - 2. čtvrtletí 2019: Průměrný věk pracujících se od roku 2010 zvýšil o dva roky, 2021. *Český statistický úřad* [online]. Praha [cit. 2021-4-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/zamestnanost-a-nezamestnanost-podle-vysledku-vsps-2-ctvrtleti-2019>

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ŘLZ Řízení lidských zdrojů

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

CPM Critical Path Method – metoda kritické cesty

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Organizační struktura (vlastní zpracování) .....	39
Obrázek 2 Mzdové náklady v jednotlivých letech (vlastní zpracování dle interních materiálů) .....	43
Obrázek 3 Náklady na náhradu nemoci v jednotlivých letech (vlastní zpracování dle interních materiálů).....	43
Obrázek 4 Počet zaměstnanců v jednotlivých věkových skupinách ve firmě (vlastní zpracování dle interních materiálů) .....	45
Obrázek 5 Četnost konfliktů na pracovišti (vlastní zpracování).....	53
Obrázek 6 Ztotožnění se zaměstnanců s danými tvrzeními (vlastní zpracování).....	54
Obrázek 7 Spokojenost zaměstnanců se vztahy v zaměstnání, známkovací stupnice jako ve škole → 1 = nejlepší (vlastní zpracování).....	55
Obrázek 8 Práce ve stresu pracovišti (vlastí zpracování) .....	56
Obrázek 9 Zájem zaměstnanců o jednotlivé benefity (vlastní zpracování) .....	57
Obrázek 10 Zájem zaměstnanců o informace o finanční situaci firmy (vlastní zpracování) .....	58
Obrázek 11 Vyznávané hodnoty vnímané zaměstnanci (vlastní zpracování) .....	59
Obrázek 12 Míra celkové spokojenosti zaměstnanců (vlastní zpracování) .....	59
Obrázek 13 Řešení kritické cesty pomocí programu QM for Windows (vlastní zpracování) .....	75
Obrázek 14 Kritická cesta a návaznost jednotlivých činností (vlastní zpracování) .....	75
Obrázek 15 Ganttův diagram (vlastní zpracování) .....	76

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Efektivita zdroje na uchazeče (vlastní zpracování dle CIPD Resource and talent planning survey 2020) .....	19
Tabulka 2 Rozdělení zaměstnanců na HPP a DPP (vlastní zpracování dle interních materiálů firmy) .....	40
Tabulka 3 Srovnání počtu zaměstnanců HPP a DPP v jednotlivých měsících roku 2019 (vlastní zpracování dle interních materiálů firmy).....	40
Tabulka 4 Průměrná hrubá mzda dle přepočteného počtu zaměstnanců ve firmě v jednotlivých letech. (vlastní zpracování dle interních materiálů).....	41
Tabulka 5 Produktivita práce v jednotlivých letech (vlastní zpracování dle interních materiálů).....	42
Tabulka 6 Vývoj evidenčního počtu zaměstnanců k 31.12. v jednotlivých letech (vlastní zpracování dle interních materiálů) .....	44
Tabulka 7 Struktura zaměstnanců dle délky pracovního poměru (vlastní zpracování dle interních materiálů).....	46
Tabulka 8 Vyhodnocení auditu řízení lidských zdrojů (vlastní zpracování) .....	52
Tabulka 9 Matice odpovědnosti (vlastní zpracování).....	70
Tabulka 10 Náklady na lidské zdroje (vlastní zpracování).....	71
Tabulka 11 Náklady na implementaci aktivit ke zlepšení komunikace (vlastní zpracování) .....	71
Tabulka 12 Náklady na doplnění nových benefitů (vlastní zpracování) .....	72
Tabulka 13 Náklady na realizaci vhodné aktivity vedoucí ke zlepšení vztahů na pracovišti (vlastní zpracování).....	72
Tabulka 14 Náklady na aktivity vedoucí ke zlepšení vztahů mezi pracovišti (vlastní zpracování).....	73
Tabulka 15 Náklady na snížení úrovně stresu na pracovišti (vlastní zpracování).....	73
Tabulka 16 Vedlejší náklady (vlastní zpracování) .....	74
Tabulka 17 Časový harmonogram jednotlivých činností (vlastní zpracování) .....	74
Tabulka 18 Způsob hodnocení rizik (vlastní zpracování) .....	77
Tabulka 19 Hodnocení míry závažnosti rizik (vlastní zpracování) .....	78

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník k personálnímu auditu

Příloha P II: Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci

Příloha P III: Logický rámec

## PŘÍLOHA I: DOTAZNÍK K PERSONÁLNÍMU AUDITU

### 1. Strategie a plánování lidských zdrojů

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

### 2. Organizační uspořádání firmy ve vztahu k ŘLZ

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

### 3. Výběr a přijímání nových zaměstnanců

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



## 4. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Otázky:	ano	ne
1. Je ve firmě nastavena politika vzdělávání a rozvoje?		
2. Je ve firmě určena osoba, jež je zodpovědná za rozvoj zaměstnanců?		
3. Je podporován profesionální rozvoj zaměstnanců prostřednictvím školení mimo firmu?		
4. Je ve firmě zaveden ustálený postup výběru zaměstnanců pro vzdělávání?		
5. Zjišťujete potřeby vzdělávání zaměstnanců s ohledem na předpokládaný rozvoj firmy?		
6. Nabízí firma semináře pro vedoucí v oblasti vedení lidí?		
7. Má firma zpracován program pro vedoucí v oblasti vedení lidí?		
8. Jsou výsledky vzdělávacích programů vyhodnocovány?		
9. Existuje evidence zaměstnanců, kteří se účastní vzdělávacích programů?		
10. Vyhodnocuje firma investice do vzdělávání zaměstnanců?		
11. Kolik hodin v průměru stráví ročně zaměstnanec na školení (kursech), jež nejsou povinné ze zákona? Je to více než ..... hodin.		
12. Jaká je celková úroveň vzdělávání zaměstnanců ve firmě? Zakroužkujte odpověď na stupnici 1-5, kde 1 je nízká, 3 střední a 5 nejvyšší.	horší	lepší
	1	2 3 4 5

## 5. Řízení výkonu a pracovní hodnocení zaměstnanců.

Otázky:	ano	ne
1. Je ve firmě zaveden systém pracovního hodnocení zaměstnanců?		
2. Provádíte ve firmě pravidelné hodnocení zaměstnanců?		
3. Chválíte své zaměstnance?		
4. Zaměstnanci jsou dobře informováni o účelu a využití pracovního hodnocení?		
5. Je váš systém pracovního hodnocení zaměstnanců dále rozvíjen a zdokonalován?		
Výsledky pracovního hodnocení využíváte v:		
6. V odměnách zaměstnanců.		
7. Při povyšování zaměstnanců.		
8. V přemístování zaměstnanců do vyšších pracovních pozic.		
9. Pro další vzdělávání zaměstnanců.		
10. Pro zvyšování výkonnosti firmy.		
11. Pro zlepšování a řešení zaměstnaneckých vztahů.		
12. Pro zvyšování kvality řízení a vedení lidí.		
13. Jaká je celková úroveň vzdělávání zaměstnanců ve firmě? Zakroužkujte odpověď na stupnici 1-5, kde 1 je nízká, 3 střední a 5 nejvyšší.	horší	lepší
	1	2 3 4 5
14. 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

## 6. Odměňování

**Mzda**

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

**Zaměstnanecké výhody**

Otázky:	ano	ne			
1. Nabízí firma svým zaměstnancům zaměstnanecké výhody?					
2. Převažují v nabídce pracovní zaměstnanecké výhody (vzdělávání, stravování, deputát)?					
3. Je stanoven zaměstnanecký účet, do jehož výše si mohou zaměstnanci vybrat zaměstnanecké výhody (je uplatňován systém volitelných zaměstnaneckých výhod)?					
4. Je nabídka zaměstnaneckých výhod nejméně jedenkrát za tři roky aktualizována?					
5. Sledují se zaměstnanecké výhody u konkurenčních organizací?					
6. Jsou sledovány potřeby zaměstnanců?					
7. Jaká je celková úroveň zaměstnaneckých výhod ve firmě? Zakroužkujte odpověď na stupnici 1-5, kde 1 je nízké, 3 střední a 5 nejvyšší.	horší	lepší			
	1	2	3	4	5

## 7. Zaměstnanecké výhody

## Vztahy

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

## Bezpečnost a ochrana zdraví zaměstnanců (BOZ)

Otázky:	ano	ne
1. Je evidován počet dnů u zaměstnanců z důvodu pracovní neschopnosti?		
2. Dostává top management periodicky zprávy týkající se bezpečnosti ve firmě?		
3. Jsou evidovány pracovní úrazy?		
4. Jsou vytvořeny podmínky pro profesionální lékařskou první pomoc?		
5. Je určena osoba zodpovědná za bezpečnost práce ve firmě?		
6. Umožňuje organizace pravidelné preventivní prohlídky zaměstnanců?		
7. Jaká je celková úroveň bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců ve firmě? Zakroužkujte odpověď na stupnici 1-5, kde 1 je nízké, 3 střední a 5 nejvyšší.	horší	lepší
	1	2 3 4 5

## Zabezpečení politiky rovných příležitostí (PRP) ve firmě

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

## 8. Firemní kultura

Otázky:	ano	ne
1. Má firma definovány své hodnoty, které jsou pro ni důležité?		
2. Jsou o nich zaměstnanci dobře informováni?		
3. Sdílejí zaměstnanci tyto hodnoty a uznávají je?		
4. Chovají se manažeři v souladu s firemními hodnotami?		
5. Je ve firmě vytvořeno proaktivní podnikatelské klima orientované na zákazníka?		
6. Jsou ve firmě jasně a srozumitelně nastaveny personální a provozní normy?		
7. Přizpůsobuje se Váš styl vedení lidí zaměstnancům?		
8. Adaptují se vaši zaměstnanci dobře na změny?		
9. Podporujete vytváření partnerských vztahů k zákazníkům?		
10. Znáte přednosti a nedostatky své konkurence?		
11. Jaká je celková úroveň firemní kultury ve firmě? Zakroužkujte odpověď na stupnici 1-5, kde 1 je nízké, 3 střední a 5 nejvyšší.	horší	lepší
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ MEZI ZAMĚSTNANCI

### Dotazník spokojenosti CLIP Luhačovice

Vážená kolegyně, vážený kolego,

moc prosím o vyplnění následujícího ANONYMNÍHO dotazníku, který bude sloužit k vypracování mé diplomové práce. Tím, že tento dotazník vyplníte nám pomůžete blíže specifikovat, co Vás trápí a následně na tom budeme moci společně zapracovat.

Dotazník se skládá z 5 oblastí, dohromady má 24 otázek, 19 uzavřených a 5 otevřených otázek. Jeho vyplnění Vám zabere maximálně 15 minut času.

Dotazník je zcela anonymní, proto se nebojte odpovídat podle svých pocitů.

Pokud byste měli zájem o výsledky šetření, ozvěte se na e-mail zmíněný níže, ráda Vám je poskytnu.

Mockrát děkuji za Váš čas a spolupráci.

Adéla Matulová

[adelka.matulova@seznam.cz](mailto:adelka.matulova@seznam.cz) (mailto:adelka.matulova@seznam.cz)

Univerzita Tomáše Bati, Fakulta managementu a ekonomiky

\* Povinné

#### Prostředí firmy a vztahy

V této části Vám budou položeny otázky na pracovní prostředí a na vztahy na pracovišti.

1. Jak často dochází na Vašem pracovišti ke konfliktům, které ohrožují Váš pracovní výkon? \*

- Stále
- Velmi často
- Často
- Občas
- Nikdy

2. Ohodnotte, do jaké míry souhlasíte s následujícími tvrzeními. \*

	Zcela souhlasím	Souhlasím s výhradami	Nevím	Nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
Do práce se vždy těším.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Můj nadřízený se mnou dostatečně komunikuje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Můj nadřízený hodnotí mou práci objektivně.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Jaké jsou Vaše vztahy s následujícími skupinami? \*

*Ohodnotte prosím stejně jako ve škole. 1 - výborné, 5 - velmi špatné.*

	1	2	3	4	5
Kolegové na oddělení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kolegové mimo oddělení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nadřízení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Chcete nám k této oblasti něco sdělit?

*Tato otázka je dobrovolná.*

## Pracovní podmínky

5. Jste spokojen/a s pracovním prostředím? \*

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

6. Pracujete často ve stresu? \*

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

7. Jste spokojen/a se svou pracovní dobou? \*

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

8. Pokud ne, proč? \*

- Příliš dlouhá
- Příliš krátká
- Jiné

9. Považujete normy nastavené na Vašem pracovišti za splnitelné? \*

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

10. Co by bylo podle Vás přínosné v oblasti pracovních podmínek změnit?

*Tato otázka je dobrovolná.*

## Odměny

V následující části Vám budou položeny otázky ohledně odměňování a benefitů.

11. Jste spokojen/a s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami? \*

*Mezi tyto výhody patří například příspěvek na stravování, zajištění pitného režimu na pracovišti, výroční balíčky, zaměstnanecké slevy pro nákup výrobků a podobně.*

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

12. Jaké nové benefity byste uvítal/a? \*

*Z následujících možností zaškrtněte prosím 3, které se Vám nejvíce líbí.*

- Možnost jít 5krát ročně na masáž.
- Nákupní poukázka Lidl v hodnotě 500 Kč.
- Nákupní poukázka Kaufland v hodnotě 500 Kč.
- Nákupní poukázka do lékárny v hodnotě 500 Kč.
- Nákupní poukázka Pepco v hodnotě 500 Kč.
- Možnost čerpat příspěvek na libovolný vzdělávací kurz ve výši 1 000 Kč.
- Příspěvek na pracovní oblečení nebo obuv ve výši 500 Kč.

13. Myslíte si, že jste za svou dobře odvedenou práci dostatečně finančně ohodnocen/a? \*

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne



14. Chcete k tomuto tématu něco doplnit?

*Tato otázka je dobrovolná.*

## Informovanost zaměstnanců

V této části budete odpovídat na otázky týkající se situace ve firmě a vašeho vztahu k ní.

15. Máte dostatek informací o finanční situaci firmy? \*

Ano

Ne

16. Zajímaly by Vás tyto informace? \*

Ano

Spíše ano

Nevím

Spíše ne

Ne

17. Které z následujících hodnot podle vás firma vyznává? \*

*Zaškrtněte prosím 3, které jsou podle Vás nejdůležitější.*

Důraz na kvalitu

Čerstvost

Neklamat spotřebitele - správný počet oplatků a gramáž balíčků

Zboží nejvyšší kvality

Používání výhradně českých surovin

Dobré vztahy s dodavateli

Dobré vztahy s odběrateli

Dobré vztahy mezi zaměstnanci

18. Jaké další informace byste pro svou práci uvítal/a?

*Tato otázka je dobrovolná.*

### Celková spokojenost

19. Do jaké míry jste spokojen/a se svým zaměstnáním? \*

- Zcela spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Nevím
- Spíše nespokojen/a
- Zcela nespokojen/a

20. Doporučil/a byste svým známým zaměstnání v této firmě? \*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

V žádném případě

Velmi pravděpodobně

21. Co byste na místě paní vedoucí udělal/a jinak, abyste tím podpořil/a výkon a spokojenost zaměstnanců?

*Tato otázka je dobrovolná.*

### Identifikační otázky

Tyto otázky jsou nepovinné, nemusíte na ně tedy odpovídat. Ale pokud tak učiníte, budeme velmi rádi.

22. Pohlaví

- Muž
- Žena

23. Věk

- 18 - 35 let
- 36 - 55 let
- 56 a více

24. Jak dlouho jste ve firmě zaměstnán/a?

- do 3 let
- 3 - 9 let
- 10 let a více

## PŘÍLOHA P III: LOGICKÝ RÁMEC

	Hierarchie cílů	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady, rizika
<b>Hlavní cíle</b>	Zvýšení loajality zaměstnanců. Zvýšení spokojenosti zaměstnanců.	Zvýšení NPS na úroveň -10 do 31. 1. 2023. Zvýšení spokojenosti zaměstnanců o 5 % do 31. 1. 2023. Zlepšení informovanosti zaměstnanců o 5 % do 31. 1. 2023.	Dotazníkové šetření. Personální evidence. Zpráva z realizace projektu.	
<b>Projektový cíl</b>	Zlepšení řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti.	Zlepšení vztahů na pracovišti o 5 % do 31. 1. 2023. Zlepšení vztahů mezi pracovišti o 5 % do 31. 1. 2023. Zvýšení nabídky zaměstnaneckých benefitů alespoň o 1 do 31. 1. 2023. Snížení vnímané úrovně stresu o 5 % do 31. 1. 2023.	Závěrečná zpráva k projektu.	<b>Předpoklady</b> Zájem zaměstnanců o spolupráci.  <b>Podpora vedení.</b>
<b>Výstupy</b>	Zlepšení informovanosti zaměstnanců. Zlepšení vztahů na pracovištích. Zlepšení vztahů mezi pracovišti. Zvýšení loajality zaměstnanců. Snížení stresu na pracovišti.	Zavedení pravidelných informativních schůzek. Zorganizování vánočního teambuldingu. Zorganizování exkurze. Nákup vitamínových balíčků.	Dotazníkové šetření. Závěrečná zpráva projektu.	<b>Rizika</b> Nedostatečný zájem zaměstnanců o projekt. Nedostatek finančních prostředků.  Nespokojenost zaměstnanců s volbou benefitů.
<b>Aktivity</b>	Vstupní dotazníkové šetření. Vyhodnocení vstupního dotazníkového šetření. Implementace aktivit zaměřených na komunikaci se zaměstnanci. Doplnění nabízených zaměstnaneckých benefitů. Realizace aktivit vedoucích ke zlepšení vztahů na pracovištích. Realizace vhodných aktivit vedoucích ke zlepšení vztahů mezi pracovišti. Realizace aktivity vedoucí ke snížení stresu na pracovišti. Realizace závěrečného kontrolního dotazníkového šetření.	<b>Zdroje (peníze, lidé)</b> Lidské zdroje Internet Kancelářské potřeby Pc/notebook Finanční prostředky cca 150 000 Kč	<b>Časový rámeček aktivit:</b> Únor - duben 2022 - Výběr vhodných aktivit pro splnění cílů Červenec 2022 - Implementace aktivit zaměřených na komunikaci se zaměstnanci. Srpen 2022 - Doplnění nabízených zaměstnaneckých benefitů. Září 2022 - Realizace aktivit vedoucích ke zlepšení vztahů na pracovištích. Říjen 2022 - Realizace vhodných aktivit vedoucích ke zlepšení vztahů mezi pracovišti. Říjen 2022 - Realizace aktivity vedoucí ke snížení stresu na pracovišti. Prosinec 2022 - realizace závěrečného kontrolního dotazníkového šetření	
			<b>Předběžné podmínky:</b> Podpora vedením Dostatečné finanční prostředky	