

# Projekt zlepšení vybraných personálních aktivit ve společnosti KAKAOVNÍK s.r.o.

Bc. Barbora Pulecová

---

Diplomová práce  
2024



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

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

Akademický rok: 2023/2024

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Barbora Pulecová**  
Osobní číslo: **M22067**  
Studijní program: **N0413A050023 Ekonomika podniku a podnikání**  
Specializace: **Podnikání a ekonomika podniku**  
Forma studia: **Prezenční**  
Téma práce: **Projekt zlepšení vybraných personálních aktivit ve společnosti KAKAOVNÍK s.r.o.**

## Zásady pro vypracování

### Úvod

Definujte cíle a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši na téma řízení lidských zdrojů ve firmě.

#### II. Praktická část

- Analyzujte současný stav vybraných personálních činností ve společnosti KAKAOVNÍK, s.r.o.
- Vypracujte projekt vedoucí ke zlepšení vybraných personálních činností.
- Vyhodnotte náklady, přínosy a rizika spojená s realizací projektu.

### Závěr

---

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

**Seznam doporučené literatury:**

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th edition. London: KoganPage, 2020. ISBN 978-0-7494-7411-9.  
LOCHMANOVÁ, Alena. *Personalistika: základy personalistiky*. Prostějov: Com-puter Media, 2016. ISBN 978-80-7402-282-1.  
ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.  
TRUSS, Catherine; DELBRIDGE, Rick; ALFES, Kerstin; SHANTZ, Amanda a SOANE, Emma. *Employee Engagement in Theory and Practice*. New York: NY: Routledge, 2013. ISBN 978-0-415-65741-9.  
VRABCOVÁ, Pavla a URBANCOVÁ, Hana. *Strategický management lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3675-9.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petra Benyahya, Ph.D.**  
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce: **5. února 2024**  
Termín odevzdání diplomové práce: **19. dubna 2024**

L.S.

---

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

---

**doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.**  
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 5. února 2024

## 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.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: .....

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce je zaměřena na zlepšení vybraných personálních činností ve společnosti KAKAOVNÍK s.r.o. Cílem práce je analyzovat současný stav vybraných personálních činností ve společnosti a na základě těchto poznatků vypracovat projekt, který povede ke zlepšení vybraných personálních činností ve společnosti. V teoretické části práce je provedena literární rešerše zdrojů, jenž se zabývají řízením lidských zdrojů. V praktické části je provedena analýza současného stavu personálních činností ve společnosti. V této části bylo využito rozhovorů, dotazníků a analýzy vnitropodnikových dokumentů společnosti. Na tuto analýzu je navázán projekt, kde jsou popsány jednotlivé činnosti projektu, které vedou ke zlepšení vybraných personálních činností, kterými jsou řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků, vzdělávání pracovníků a organizační uspořádání společnosti ve vztahu k řízení lidských zdrojů. Dále je vypracována nákladová, časová, riziková a přínosová analýza projektu.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, personální činnosti, vzdělávání pracovníků, řízení výkonu a hodnocení pracovníků, uspořádání společnosti ve vztahu k řízení lidských zdrojů

## **ABSTRACT**

This thesis focuses on the improvement of selected human resources activities in the company KAKAOVNÍK s.r.o. The aim of the thesis is to analyze the current state of selected human resources activities in the company and based on these findings develop a project that will lead to improvement of these activities. The teoretical part of the thesis presents a literature riview of sources dealing with human resource management. The practical part of the thesis analyzes the current state of human resources activities in the company. This analysis was based on interviews, questionnaires and an analysis of the comany's internal documents. The analysis is followed by a project that describes the individual activities leading to the improvement of selected human resources activities, namely performance management and employee evaluation, employee training, organizational structure of the company in relation to human resources management. The project also includes a cost, time, risk and benefit analysis.

Keywords: Human Resource Management, Human Resource Activities, Employee Training, Performance Management and Employee Evaluation, Organizational Structure in Relation to Human Resource Management

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí mé diplomové práce, Ing. Petře Benyahya Ph.D. za její cenné rady a komentáře při zpracovávání mé diplomové práce, za ochotu a čas, který mi při zpracovávání věnovala a za odborné vedení.

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

# OBSAH

|   |           |
|---|-----------|
| <b>ÚVOD.....</b>  | <b>10</b> |
| <b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....</b>                    | <b>11</b> |
| <b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>                                 | <b>12</b> |
| <b>1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE SPOLEČNOSTI.....</b>           | <b>13</b> |
| 1.1 CÍLE A ÚKOLY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....                 | 13        |
| 1.1.1 Cíle řízení lidských zdrojů .....                       | 13        |
| 1.1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů .....                      | 14        |
| 1.2 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....                  | 15        |
| 1.3 NEJNOVĚJŠÍ TRENDY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....            | 15        |
| <b>2 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ.....</b>                            | <b>18</b> |
| 2.1 PLÁNOVÁNÍ POTŘEBY PRACOVNÍKŮ .....                        | 18        |
| <b>3 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ .....</b>                   | <b>20</b> |
| 3.1 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....                                 | 20        |
| 3.2 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ .....                                    | 20        |
| 3.2.1 Stanovení požadavků .....                               | 21        |
| 3.2.2 Získávání pracovníků ze zdrojů .....                    | 21        |
| 3.2.3 Rozhodování o potenciálních pracovnících .....          | 22        |
| 3.3 ADAPTACE PRACOVNÍKŮ .....                                 | 22        |
| <b>4 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU A HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ.....</b> | <b>24</b> |
| 4.1 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU .....                            | 24        |
| 4.1.1 Principy řízení pracovního výkonu .....                 | 24        |
| 4.2 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ .....                                | 25        |
| 4.2.1 Typy hodnocení pracovníků.....                          | 25        |
| 4.2.2 Metody hodnocení pracovníků.....                        | 25        |
| 4.2.3 Formy hodnocení pracovníků .....                        | 26        |
| <b>5 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....</b>                          | <b>27</b> |
| 5.1 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....                        | 27        |
| 5.2 CÍLE ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....                          | 27        |
| <b>6 VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....</b>                           | <b>29</b> |
| 6.1 IDENTIFIKACE POTŘEB VZDĚLÁVÁNÍ .....                      | 29        |
| 6.2 METODY VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....                        | 30        |
| 6.3 PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....                                 | 31        |
| 6.4 VYHODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍCH PROGRAMŮ.....                    | 32        |
| 6.4.1 Postup při procesu vyhodnocování .....                  | 32        |
| 7.1 SPOKOJENOST PRACOVNÍKŮ .....                              | 34        |

|           |  |           |
|-----------|--|-----------|
| 7.1.1     | Definice a význam spokojenosti pracovníků .....  | 34        |
| 7.1.2     | Způsoby měření spokojenosti pracovníků .....   | 35        |
| <b>8</b>  | <b>PERSONÁLNÍ AUDIT .....</b>  | <b>36</b> |
| 8.1       | CÍLE PERSONÁLNÍHO AUDITU .....   | 36        |
| 8.2       | METODY A POSTUPY PERSONÁLNÍHO AUDITU.....  | 37        |
| <b>9</b>  | <b>SHRNUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ .....</b>   | <b>38</b> |
| <b>II</b> | <b>PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>   | <b>40</b> |
| <b>10</b> | <b>PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI KAKAOVNÍK S.R.O. ....</b>   | <b>41</b> |
| 10.1      | VIZE .....   | 43        |
| 10.2      | STRATEGIE .....  | 43        |
| 10.3      | PRODUKTY .....   | 44        |
| 10.4      | DODAVATELÉ.....  | 45        |
| 10.5      | ZÁKAZNÍCI .....  | 45        |
| 10.6      | KONKURENTI.....  | 45        |
| 10.7      | EXPORT .....   | 46        |
| <b>11</b> | <b>ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VYBRANÝCH PERSONÁLNÍCH<br/>ČINNOSTÍ VE SPOLEČNOSTI .....</b>       | <b>47</b> |
| 11.1      | CÍL ANALÝZY .....  | 47        |
| 11.2      | METODY SBĚRU A ZPRACOVÁNÍ DAT .....  | 48        |
| 11.2.1    | Dotazník k personálnímu auditu .....   | 49        |
| 11.2.2    | Polostrukturované rozhovory s majitelem společnosti .....                                      | 51        |
| 11.2.3    | Analýza vnitropodnikových dokumentů .....  | 52        |
| 11.2.4    | Neformální rozhovory s pracovníky .....  | 52        |
| 11.2.5    | Dotazníkové šetření spokojenosti pracovníků .....  | 52        |
| 11.3      | ANALYTICKÉ POZNATKY .....  | 53        |
| 11.3.1    | Provádění personálních činností ve společnosti.....  | 53        |
| 11.3.2    | Výsledky realizovaného auditu .....  | 54        |
| 11.3.3    | Strategie a plánování lidských zdrojů .....  | 55        |
| 11.3.4    | Organizační uspořádání společnosti ve vztahu k řízení lidských zdrojů .....                    | 57        |
| 11.3.5    | Výběr a přijímání nových pracovníků.....   | 58        |
| 11.3.6    | Vzdělávání a rozvoj pracovníků.....  | 60        |
| 11.3.7    | Řízení výkonu a pracovního hodnocení pracovníků.....   | 61        |
| 11.3.8    | Odměňování pracovníků .....  | 63        |
| 11.3.9    | Zaměstnanecké vztahy .....   | 64        |
| 11.3.10   | Firemní kultura.....   | 67        |
| 11.4      | SHRNUTÍ ANALYTICKÝCH POZNATKŮ .....  | 67        |
| <b>12</b> | <b>PROJEKT ZLEPŠENÍ VYBRANÝCH PERSONÁLNÍCH AKTIVIT VE<br/>SPOLEČNOSTI KAKAOVNÍK S.R.O.....</b> | <b>70</b> |
| 12.1      | CÍLE PROJEKTU.....   | 70        |
| 12.2      | ZDŮVODNĚNÍ VYBRANÉHO PROJEKTU .....  | 71        |



|        |  |            |
|--------|--|------------|
| 12.3   | NAVRŽENÉ AKTIVITY PROJEKTU.....  | 72         |
| 12.3.1 | Vytvoření jednotného informačního kanálu.....                                  | 72         |
| 12.3.2 | Školení.....   | 73         |
| 12.3.3 | Vytvoření pracovních postupů a jejich pravidelná aktualizace –<br>manuál ..... | 74         |
| 12.3.4 | Vytvoření přehledu.....  | 75         |
| 12.3.5 | Hodnocení pracovníků .....   | 75         |
| 12.3.6 | Stanovení norem.....   | 77         |
| 12.4   | NOSITELÉ OPRAVNĚNÉHO ZÁJMU .....   | 77         |
| 12.5   | MATICE SPOLUPRÁCE A ZODPOVĚDNOSTI.....   | 78         |
| 12.6   | OMEZENÍ A PODMÍNKY PROJEKTU .....  | 80         |
| 12.7   | NÁKLADY PROJEKTU .....   | 82         |
| 12.8   | PŘÍNOSY PROJEKTU .....   | 84         |
| 12.9   | ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU .....  | 86         |
| 12.10  | RIZIKA PROJEKTU .....  | 88         |
| 12.11  | SHRNUTÍ PROJEKTU .....   | 91         |
|        | <b>ZÁVĚR .....</b>   | <b>94</b>  |
|        | <b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>  | <b>96</b>  |
|        | <b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>                                 | <b>100</b> |
|        | <b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>  | <b>101</b> |
|        | <b>SEZNAM TABULEK.....</b>   | <b>102</b> |
|        | <b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>  | <b>103</b> |

## ÚVOD

Společnost KAKAOVNÍK s.r.o. se v posledních letech dynamicky rozrůstá, s tím je spojen i fakt, že je potřeba více zaměstnanců pro zvládnutí poptávky na trhu. Ještě před čtyřmi lety měla společnost pouze 3 zaměstnance. K letošnímu roku jich má 53. Aby společnost mohla prosperovat i do budoucna, je důležité, aby se společnost zabývala personálními aktivitami, protože právě lidské zdroje jsou neodmyslitelnou částí podnikání. S tím je spojena i potřeba spokojenosti pracovníků, protože pouze spokojený pracovník může odvádět svou práci dobře.

Cílem diplomové práce je vytvoření projektu na zlepšení vybraných personálních aktivit ve společnosti KAKAOVNÍK s.r.o., za pomoci analýzy současného stavu, která bude uskutečněna provedením personálního auditu.

Teoretická část se bude zabývat literární rešerší na téma personálních aktivit, především pak bude zaměřena na vybrané personální aktivity ve společnosti.

Praktická část se bude zabývat personálním auditem a jeho vyhodnocením. Následovat bude projekt zlepšení vybraných personálních aktivit. Tento projekt bude vytvořen tak, aby jej společnost mohla začít realizovat. K projektu bude vytvořena časová, nákladová a riziková analýza, která společnosti přinese přehled o tom, co musí vynaložit, aby mohl být projekt realizován.

Práce nabídne společnosti nový vhled na problematiku v oblasti řízení lidských zdrojů a návrhy řešení problémů v těchto oblastech.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy současného stavu vybraných personálních činností vypracovat projekt pro společnost KAKAOVNÍK s.r.o. na zlepšení těchto vybraných personálních činností. Dílčími cíli diplomové práce je zpracování literární rešerše, provedení analýzy současného stavu vybraných personálních činností a navržení projektu pro jejich zlepšení.

Pro analýzu současného stavu vybraných personálních činností bude použit dotazník k personálnímu auditu (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005), který se zaměřuje na oblasti strategie a plánování lidských zdrojů, organizační uspořádání firmy ve vztahu k řízení lidských zdrojů, výběru a přijímání nových pracovníků, vzdělávání a rozvoj pracovníků, řízení výkonu a pracovního hodnocení pracovníků, odměňování, zaměstnaneckých vztahů a firemní kultura. Jako další metoda pro analýzu současného stavu personálních činností ve společnosti budou zvoleny polo strukturované rozhovory s majitelem společnosti a neformální rozhovory s pracovníky společnosti. Pro dokreslení představy o situaci ve společnosti bude použit Gallupův (gallup.com, 2024) dotazník spokojenosti pro pracovníky, rozšířený o některé otázky. Jako další metoda bude použita analýza vnitropodnikových dokumentů, jako jsou účetní závěrky, analýza budoucího stavu vývoje prodeje, částečné popisy pracovních činností, vnitřní směrnice, reporty pracovníků a obchodní plán. Ze strany společnosti byl zpřístupněn vnitropodnikový informační systém HELIOS a přístup na shoptet, který poskytl cenné informace.

V praktické části diplomové práce bude dále navržen projekt zlepšení vybraných personálních činností, který se bude zaměřovat na oblasti vzdělávání pracovníků, organizačního uspořádání společnosti ve vztahu k řízení lidských zdrojů a řízení výkonu a hodnocení pracovníků. Dále bude použita metoda logického rámce a budou stanoveny cíle projektu a projekt bude zdůvodněn. Ke zdůvodnění projektu bude použita SPIN analýza. V práci budou dále popsány jednotlivé navržené aktivity projektu a určení nositelé oprávněného zájmu. K projektu bude sestavena matice spolupráce a zodpovědnosti, stanoveny omezení a podmínky projektu a provedena nákladová, časová, přínosová a riziková analýza projektu. V časové analýze projektu bude vyobrazen harmonogram projektu, a Ganttův diagram. Riziková analýza bude vyobrazuje rizika projektu, která budou vyhodnocena podle pravděpodobnosti a závažnosti dopadu. K rizikům budou uvedeny způsoby jejich možné eliminace.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE SPOLEČNOSTI

První kapitola teoretické části práce se zabývá řízením lidských zdrojů ve společnosti. Na začátek je nutno definovat, co lidské zdroje představují a jakými způsoby se dají řídit. V posledních několika letech dochází v tomto oboru k velkému pokroku a na lidské zdroje je pohlíženo z různých úhlů. Proto by se měla každá společnost v tomto směru dále vzdělávat a snažit se udržet krok s novými trendy. V kapitole jsou popsány cíle a úkoly řízení lidských zdrojů

## 1.1 Cíle a úkoly řízení lidských zdrojů

Vrabcová a Urbancová (2023) uvádí, že řízení lidských zdrojů je rozpoznání potřeb zaměstnanců a zájemců o zaměstnání a také schopnost na tyto potřeby reagovat. Vojtovič (2011) definuje řízení lidských zdrojů jako řízení vztahů mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. Armstrong a Tylor (2015) uvádí, že řízení lidských zdrojů se zabývá vším, co je spojováno se zaměstnáváním a vedením lidí ve společnosti.

Armstrong a Taylor (2020) dodávají, že by lidské zdroje neměly být zařazeny mezi výrobní faktory, ale mělo by na ně být spíše nahlíženo zvlášť.

Truss et al. (2013) definují oblast řízení lidských zdrojů jako soubor snadno dostupných pokynů a školení o specializovaných činnostech a etických kodexů, kde existuje společný soubor znalostí, z nichž oblast řízení lidských zdrojů čerpá.

Noe et al. (2019) doplňují, že by firmy měli brát větší zřetel na své pracovníky, protože pracovníci s potřebnými znalostmi a zkušenostmi není jednoduché najít a ve firmě udržet. Firmy by měli pohlížet na pracovníky jako na pracovní kapitál a zaměřovat se na to, čím přidávají firmě ekonomickou hodnotu.

Banfield (2018) souhlasí s Noe et al. A dodává, že úspěch organizace je úzce spojen s jednotlivými činnostmi napříč organizací, které musí být ze strany pracovníků vykonávány produktivně.

### 1.1.1 Cíle řízení lidských zdrojů

Armstrong a Tylor (2015) uvádí několik cílů řízení lidských zdrojů, a to (Armstrong a Tylor, 2015):

- Podpora dlouhodobých cílů organizace

- Rozvoj firemní kultury
- Získávání kvalifikovaných pracovníků
- Vytvoření pozitivních pracovních vztahů mezi zaměstnanci, ale i mezi zaměstnanci a vedením společnosti

Barták (2023) uvádí, že funkce řízení lidských zdrojů jsou ovlivněny respektováním osobnosti pracovníka a při zvolení vhodných postupů řízení lze dosáhnout oddělení pracovníka od role pasivního vykonavatele úkolů. V jeho knize je uvedeno několik příkladů funkcí personálního řízení (Barták, 2023):

- Plánování, kterým jsou specifikovány dlouhodobé, střednědobé i krátkodobé cíle a to, jak jich dosáhnout v požadovaném čase, kvalitě a četnosti
- Organizování, jímž jsou logicky spojovány činnosti a mělo by jím být dosaženo optimální efektivity při plnění dílčích úkolů.
- Motivování, se kterým je spojena snaha zacílit na vnitřní pohnutky pracovníků tak, aby byly v souladu s firemními i osobními cíli a ochotou rozvoje potenciálu pracovníka.

Lochmanová (2016) chápe jako cíl řízení lidských zdrojů souhrn metodických postupů, jímž je směřováno k rozvoji potenciálu jak pracovníků, tak společnosti.

V souvislosti s cíli označují Truss et. al. (2013) lidský kapitál za znalosti, dovednosti a kompetence jednotlivých pracovníků. Tyto znalosti, dovednosti a kompetence napomáhají k vytváření osobního, sociálního a ekonomického blahobytu. Tímto je poukazováno na to, že ty společnosti, jež investují dostatek financí do rozvoje v oblasti lidských zdrojů, mohou v budoucnu získat konkurenční výhodu.

### 1.1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů

Armstrong a Tylor (2015) poukazují na nutnost plnění dílčích úkolů, a to řízení lidského kapitálu, znalostí a odměňování, ale také zaměření se na zaměstnanecké vztahy, uspokojování rozdílných potřeb pracovníků a společnosti, efektivnost organizace a na praktickou aplikaci teorie.

Šikýř (2016) uvádí, že hlavním úkolem personálního řízení je vytváření, analýza a obsazování pracovních míst, plánování lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu a následné hodnocení pracovníků a jejich odměňování, s čímž je spjata i péče o pracovníky.

Truss et. al. (2013) poukazují na to, že mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů by měla být prevence proti syndromu vyhoření.

## 1.2 Strategické řízení lidských zdrojů

Vodák a Kucharčíková (2011) uvádí, že na řízení lidských zdrojů by mělo být nahlíženo ze strategického hlediska. Mělo by se vždy jednat o promyšlené a logické přístupy k řízení lidských zdrojů. Dále upozorňují na to, že by měl být kladen důraz především na zájmy managementu. Je zde zmíněn i fakt, že by v tomto případě mělo být nahlíženo na pracovníky jako na majetek, do něž je třeba investovat, aby bylo dosaženo cílů podniku. Tyto investice jsou zde chápány jako rozvoj lidských zdrojů za pomoci vzdělávání a řízení pracovního výkonu. Je nutno podotknout, že aby bylo dosaženo oddanosti pracovníků vůči společnosti, vyvstává zde potřeba silné podnikové kultury.

Mužík a Krpálek (2017) poukazují na fakt, že by se společnost měla z dlouhodobého hlediska zaměřit na spokojenost pracovníků. Dle jejich názorů by se společnost měla zaměřit na tvorbu plánu života pracovníků, a to především proto, aby byla společnost schopna správně pracovníky motivovat a mohlo být plně využito jejich kvalifikace a potenciálu, což vede ke konkurenční výhodě na trhu.

Truss et. al. (Truss et. al., 2013) tvrdí, že aby mohlo strategické řízení lidských zdrojů probíhat správným způsobem, je nutno analyzovat předpoklady toho, jakým způsobem budou jednotliví pracovníci zapojeni do organizace a plnění jednotlivých úkolů. Zároveň by pak měl být jasně definován směr, kterým se organizace chce ubírat. Na základě jasně definovaných cílů by měly být jasně definovány úkoly pro jednotlivé pracovníky. Tyto úkoly by měly být pracovníkům jasně vysvětleny, aby došlo k jejich zapojení s čímž je spjat právě i kvalitní výkon pracovníka. Zároveň by organizace měli mít snahu najít pro pracovníka rovnováhu mezi volností při plnění jednotlivých úkolů a vlastním kreativním zapojením.

## 1.3 Nejnovější trendy řízení lidských zdrojů

Vrabcová a Urbancová (2023) upozorňují, že se firmy, musí v současné době přizpůsobovat novým trendům v oblasti personálního řízení rychleji, a to kvůli situacím, které v posledních letech nastaly, ať už se jedná o válečné konflikty v Evropě, či pandemii covidu-19.

Pauknerová et. al (Pauknerová, et. al, 2012) uvádí, že v souvislosti s globalizací na pracovním trhu je spojeno vytváření multikulturních týmů a pracovišť. Uvádí, že společnost, která diverzifikuje své pracovníky je schopná maximálního využití jejich potenciálu.

Poukazují na to, že je diverzifikace spojena se zvyšováním kreativity, schopnosti inovace a že je díky ní ze strany týmů zvyšován výkon v případě řešení problémů.

McRae, Aykens, Lowmaster a Shepp (McRae, et al., 2024) byl publikován článek, jež poukazuje na pracovní trendy, které se budou v roce 2024 vyskytovat. Uvádějí, že společnosti se zaměří na řešení nákladů spojených s prací v kanceláři. Dle výzkumu, který byl na Harvardu proveden, bylo zjištěno, že 60 % pracovníků nahlíží na docházení do zaměstnání jako na nevýhodné, a to z důvodu vysokých nákladů. Předními společnostmi byli představeny způsoby, jakými chtějí dosáhnout snížení nákladů spojených s prací pro pracovníky, což by mohlo vést k přílivu takových pracovníků, jež budou pro společnosti velkým přínosem. Mezi výhody, jež by měli být poskytovány v roce 2024 jednotlivými společnostmi spadá například dotace na bydlení blízko zaměstnání, péče o děti či domácí mazlíčky na pracovišti, specialisté v oboru pečovatelsví o seniory, kteří by měli být poskytováni pracovníkům, kteří se starají o nemocné rodiče. Společnostmi je též nabízeno finanční poradenství.

Jako další trend, jež se objeví v roce 2024 je označen přechod na čtyřdenní pracovní týden. Vzhledem k tomu, že společnosti vnímají nedostatek kvalifikovaných pracovníků, slibují si od zkrácení pracovního týdne právě příchod dostatečně kvalifikovaných pracovníků. Výzkum poukazuje na možnost zvýšení efektivity práce při snížení počtu pracovních dnů.

Jako další trend může být uvedeno školení vedoucích pracovníků v oblasti řešení konfliktů na pracovišti. Každý pracovník má právo na svůj názor na události, které se ve světě neustále dějí. To může vést ke konfliktům a hádkám na pracovišti. Společnosti vnímají potřebu tyto konflikty na pracovišti řešit, a právě školení manažerů na řešení konfliktů by mohlo být řešením.

Pushova a Stamenkova et. al, (Pushova Stamenkova et al., 2023) zmiňují některé trendy v oblasti lidských zdrojů, které jsou využívány v roce 2020. V článku jsou zdůrazňovány některé trendy, jako (Pushova Stamenkova et. al):

- **Hybridní model práce** – kombinace práce na dálku a práce v kanceláři podle možností společností a potřeb pracovníků. Tento trend je udáván jako jeden z nejvýznamnějších a v následujících letech bude zřejmě klíčovým.
- **Řízení změn** – jež je zaměřováno na změny v cílech jednotlivých organizací, interních procesech a používané technologii. Cílem řízení změn by mělo být zavádění organizačních změn co nejjednodušeji za podpory pracovníků. Autory je



zdůrazňováno, že při řízení změn je klíčová adaptace a přijetí změn ze strany pracovníků.

- **Zdraví pracovníků** – Společnosti věnují více pozornosti zdraví pracovníků. Řídicími pracovníky v oblasti lidských zdrojů je kladen větší důraz na fyzické a psychické zdraví pracovníků. Ať už psychické nebo fyzické zdraví by mělo být ze strany společností podporováno, za pomoci nejrůznějších nástrojů, jako je finanční podpora na sportovní aktivity, či terapie.
- **Neustálé vzdělávání** – je autory označován za nejnovější a nejstarší trend zároveň. Je jimi upozorňováno na fakt, že v dynamicky se měnící době, je potřeba neustálého vzdělávání a rozvoje pracovníků.
- **Udržení pracovníků** – Společnosti, které si uvědomují význam svých pracovníků pro společnost by se měli snažit o jejich udržení. Vyhledávání nových pracovníků, zvláště pak na odbornou práci je složitým procesem. Proto je za další trend označováno právě jejich udržení, s čímž je spjata celá řada benefitů, kterou mohou společnosti svým pracovníkům poskytovat.

## 2 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ

Kociánová (Kociánová, 2010) definuje personální plánování jako cílevědomou činnost, jež je zaměřena na budoucnost a udává, čeho a za jakých podmínek má být dosaženo. Upozorňuje na fakt, že zdroje pro realizaci plánů jsou omezené a plán by měl tak obsahovat rozpočty a dostupné zdroje, které by neměly být překročeny. Aby bylo dosaženo cílů, musí být brán zřetel na provázanost plánů krátkodobých, střednědobých i dlouhodobých. Jedná-li se o strategické plánování je nutno analyzovat jak současný stav, tak budoucí vývoj. Personální plánování je pak zaměřeno na stanovení potřeby lidí, bez nichž nebude cílů společnosti dosaženo.

Koubek (2011) upozorňuje na problematiku, která je s personálním plánováním spojena. Společností by měl být brán zřetel nejen na cíle samotné společnosti, ale také na potřeby a cíle pracovníků. Zaměstnavatel by měl počítat i s plánováním personálního rozvoje pracovníků.

Šikýř (2016) doplňuje, že plánování zaměstnanců zahrnuje (Šikýř, 2016):

- **Plánování potřeb pracovníků** – je nutno předvídat a plánovat poptávku po zaměstnancích. Na tento faktor by mělo být nahlíženo jak z krátkodobého, tak dlouhodobého hlediska, a to zejména proto, aby byla pokryta požadovaná práce k dosažení cílů společnosti
- **Plánování pokrytí potřeb pracovníků** – plánování nabídky zaměstnanců. Společnost by měla předvídat počet pracovníků, které bude mít k dispozici tak, aby byla upokojena poptávka po pracovnících a zároveň byla zajištěna požadovaná práce pro dosažení cílů společnosti. Tento faktor může být uspokojen jak z vnitřního, tak vnějšího zdroje.
- **Plánování personálního rozvoje zaměstnanců** – do této kategorie je zařazeno plánování kariéry zaměstnanců a jejich kariérní postup.

### 2.1 Plánování potřeby pracovníků

Koubek (2011) označuje plánování potřeby pracovníků za klíčový personální proces, jež by měl sloužit k dosažení cílů a plnění úkolů společnosti odpovídající pracovní silou. Společnost by se měla především zaměřit na to, jaké pracovníky bude potřebovat, kolik jich bude potřebovat a kdy je bude potřebovat. Měl by být zpracován realistický odhad potřeby pracovníků. V potaz by měly být brány pravděpodobné směry vývoje ekonomické a sociální

politiky, pravděpodobné směry vývoje ekonomiky státu a sociálního rozvoje obyvatelstva včetně vzdělání a kvalifikace a pravděpodobné směry vývoje nadnárodní ekonomiky.

Koubek (2011) člení plánování potřeby pracovníků následovně (Koubek,2011):

- **Plánování pokrytí potřeby pracovníků** – firmy by neměli skončit u plánování potřeby pracovníků, ale měly by analyzovat možnosti uspokojení budoucích potřeb pracovníků.
- **Nadbytek pracovníků** – firma by měla zvažovat budoucí vývoj a neuchylovat se k ukvapeným rozhodnutím.
- **Nedostatek pracovníků** – firma s nedostatkem pracovníků by měla situaci řešit za pomoci hledání dodatečných zdrojů. Je potřeba brát v potaz, zda jsou současní interní pracovníci schopni potřebu práce pokrýt a zda disponují potřebnou kvalifikací. Jestliže není možné pokrýt tuto potřebu interními pracovníky, měla by se společnost uchýlit k hledání řešení v externích zdrojích.

### 3 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

Tato kapitola je zaměřena na způsoby získávání pracovníků, jejich výběr a adaptaci ve společnosti.

#### 3.1 Získávání pracovníků

Kociánová (2010) uvádí, že získávání a navazující výběr pracovníků je klíčovou personální činností, díky které je zajišťována kvalita pracovníků, jež vstupují do organizace. Hlavním úkolem získávání pracovníků je oslovení potenciální uchazečů, kteří mají předpoklady pro dané pracovní místo. Společnost by pak z takových uchazečů měla vybrat takového, který se na danou pracovní pozici hodí dle vybraných kritérií nejvíce. Je potřeba správně určit, nároky, které budou na pracovníka kladeny a vycházet z popisu pracovní pozice.

Šikýř (2016) doplňuje některé výhody a nevýhody, které jsou se získáváním pracovníků spojeny. Mezi výhody při získávání pracovníků z vnějších zdrojů, tedy mimo společnost se dá zařadit především potenciál uchazečů, kteří jsou motivovaní a mohou do společnosti přinést nové zkušenosti, podněty, či nápady, které mohou vést k pozitivním změnám napříč celou společností. Další výhodou mohou být náklady, které jsou často nižší, při získávání kvalifikovaných pracovníků mimo organizaci. Na druhou stranu je získávání pracovníků z vnějších zdrojů spojeno i s řadou nevýhod, do kterých se řadí především nedostatek informací o uchazeči, či čas, který společnost musí vynaložit na získání vhodných uchazečů. Poměrně nákladná může být i adaptace pracovníků. Pokud se společnost snaží vhodné uchazeče nalézt mezi vnitřními zdroji, je velkou výhodou, že se zaměstnanci již znají, což urychlí adaptaci, zároveň je ostatním pracovníkům dokazována možnost kariérního růstu, která může vést k větší motivaci. Naopak nevýhodou při získávání pracovníků z vnitřních zdrojů je ztráta kvalifikovaných pracovníků na jedné pozici, aby byla obsazena pozice jiná.

#### 3.2 Výběr pracovníků

Bělohlávek (2016) uvádí, že pokud chce společnost dosáhnout optimálního výběru pracovníka, je nutné zvládnout jednotlivé etapy výběrového řízení. Mezi tyto etapy patří (Bělohlávek, 2016):

- Stanovení požadavků
- Získání pracovníků ze zdrojů
- Určení nástrojů

- Diagnostika
- Rozhodování o potenciálních pracovnících

### 3.2.1 Stanovení požadavků

Bělohlávek (2016) upozorňuje, že v první řadě je nutno jasně vymezit pracovní pozici a požadavky s ní spojené. Je nutné promyslet, jaké kompetence budou po pracovníkovi požadovány. Také by měly být stanoveny nároky, které na pracovníka na této pozici budou kladeny a zároveň pak specifika daného pracoviště.

Kociánová (2010) doplňuje, že uchazeč, který bude vybrán, by měl splňovat jak vnitřní, tak vnější podmínky. Mezi vnější podmínky mohou být řazeny demografické podmínky, ekonomické podmínky. Sociální podmínky, technologické podmínky, podmínky sdílení, či politicko-legislativní podmínky.

### 3.2.2 Získávání pracovníků ze zdrojů

Bělohlávek (2016) uvádí, že společnosti mohou nastat dvě situace, při kterých je ze strany společnosti vytvořena potřeba pracovníka, a to buď nově vzniklá pracovní pozice, či uvolněná pracovní pozice. Pokud se společnost nachází v regionu s vyšší nezaměstnaností a lidí, kvalifikovaných na požadovanou pracovní pozici je dostatek, měla by společnost vypsát výběrové řízení na danou pozici. Pokud se však společnost nachází v regionu, kde je nezaměstnanost poměrně nízká, je výběrové řízení poměrně zbytečným úkonem. Na obsazení volné pracovní pozice může být využito vnitřních či vnějších zdrojů. Zdroje vnitřní, mohou snadno zastoupit některé pracovní pozice ve společnosti. Je však nutno zvážit, zda nebude výhodnější vyhledat pracovníka mimo organizaci, a to zejména proto, že lidé, kteří přicházejí do společnosti jako noví, mohou přinést nový vhled na problematiku. Na druhou stranu, povýšení pracovníka s firmy na novou pracovní pozici může mít motivační účinek na všechny zaměstnance ve společnosti.

Kociánová (2010) poukazuje na to, že pokud bude společnost využívat vnitřních zdrojů, přispěje tak stabilizace klíčových lidí ve společnosti. S vnitřními zdroji jsou však dle Kociánové spjaty i jiné výhody, jako jsou například nižší náklady, rychlejší proces a snížení nároků na adaptaci pracovníka.

Bělohlávek (2016) uvádí způsoby, jakými může společnost potenciální pracovníky vyhledávat (Bělohlávek, 2016):

- **Headhunting** – Odborníci na vyhledávání vhodných uchazečů.
- **Odborné společnosti, časopisy, stránky**
- **Ostatní média**
- **Spolupráce se školami**
- **Přímý nábor**

### 3.2.3 Rozhodování o potenciálních pracovnících

Bělohlávek (2016) poukazuje na to, že by měl být zvolen některý z modelů rozhodování (Bělohlávek, 2016):

- **Model limitů** – Jsou určeny kritické hodnoty, jichž musí být ze strany uchazeče dosaženo. Využitím tohoto modelu je napomáháno ke zvolení takového uchazeče, jenž nemá žádný závažný nedostatek. Tento model je spjat s rizikem, že žádný z uchazečů nesplní podmínky, či naopak více než jeden uchazeč splní podmínky. Tento model je nejhojněji používán při výběru řidičů.
- **Kompenzační model** – Tento model předpokládá, že nedostatky v jedné oblasti mohou být kompenzovány přednostmi v oblasti jiné.
- **Opakované dělení** – Je efektivnější formou modelu limitů. Je postaven na předpokladu, že není nutné, aby všichni uchazeči procházeli všemi metodami.

### 3.3 Adaptace pracovníků

Kociánová (Kociánová, 2010) definuje adaptaci pracovníků jako schopnost přizpůsobit se prostředí. Upozorňuje na fakt, že každý člověk má jiné předpoklady pro zvládání změn a zároveň se nachází v různých sociálních podmínkách a má jiné sociální potřeby. To, jak rychle a kvalitně a zda vůbec se pracovník na novou pracovní pozici adaptuje je dáno jeho předchozími pracovními zkušenostmi, očekáváními a podmínkami adaptace ze strany společnosti.

Šikýř (2016) doplňuje, že adaptace pracovníků je spojena jak s formálními, tak neformálními procedurami. Formální adaptace je systematické uskutečňování adaptačního programu pod pověřeným zaměstnancem. Na neformální adaptaci je pohlíženo jako na proces, jež probíhá spontánně, za pomoci okolí nového pracovníka, převážně pak jeho spolupracovníků.

Pauknerová (2012) nahlíží na problematiku adaptace pracovníků z psychologického hlediska. Uvádí, že adaptace je doba, kterou pracovník potřebuje, aby jím byly zvládnuty požadavky práce a také doba, za kterou získá dovednosti, jež jsou potřebné pro vykonávání dané práce.

## 4 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU A HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

V této kapitole je blíže popsána problematika řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků. Tato problematika je spojena s principy řízení pracovního výkonu a hodnocením pracovníků. Je velmi důležité nahlížet na jednotlivé pracovníky individuálně a řídit jejich pracovní výkon dle potřeb. Stejně tak, jako je nutné přistupovat k hodnocení jednotlivých pracovníků též individuálně. Každý pracovník reaguje na podmínky hodnocení jiným způsobem a je nutno s touto skutečností počítat a přizpůsobovat se jí.

### 4.1 Řízení pracovního výkonu

Urban (2012) definuje řízení pracovního výkonu jako jasné definování úkolů a cílů a vytváření vhodných podmínek, za kterých budou tyto úkoly plněny. Společnost, která řídí výkon správně věnuje pozornost nedostatkům ještě před tím, než vzniknou. Ke správnému řízení výkonu je nutné analyzovat možné příčiny výkonových nedostatků a snažit se jim předejít. Řízení pracovního výkonu by měl být tedy spíše proces preventivní.

Wagnerová (2008) doplňuje, že řízení výkonnosti se týká všech pracovních pozic. Upozorňuje na to, že řízení výkonnosti je prostředkem k dosažení lepších výsledků napříč firmou.

Armstrong (2011) uvádí, že na řízení pracovního výkonu by mělo být pohlíženo jako na soustavný trvalý cyklus, jež by měl obsahovat řídicí postupy, kontrolu a měření výkonu a v neposlední řadě podnikání potřebných kroků na zlepšení tohoto pracovního výkonu.

#### 4.1.1 Principy řízení pracovního výkonu

Armstrong (2011) poukazuje na to, že principem řízení pracovního výkonu je dohoda mezi pracovníkem a nadřízeným o cílech, výkonu a schopnostech. Na základě této dohody by měl být vypracován plán výkonu a rozvoje tohoto pracovníka, k němuž by měla společnost poskytnout vhodné podmínky.

Koubek (2004) doplňuje, že řízení pracovního výkonu by mělo být složeno ze tří personálních činností, a to hodnocení, vzdělávání a rozvoj a odměňování pracovníků. Řízení pracovního výkonu by se mělo soustředit na porozumění cílů, neustálé soustavné zlepšování, otevřené a poctivé řízení a zpětnou vazbu.



## 4.2 Hodnocení pracovníků

Plamínek (2009) poukazuje na to, že hodnocení pracovníků je klíčovým procesem vedení a řízení pracovníků. Podstatou hodnocení pracovníků by mělo být srovnání očekávaných výkonů s výkony, kterých bylo dosaženo. Hodnocení pracovníků by mělo sloužit k rozvoji jednotlivých pracovníků. Při hodnocení pracovníků by měl být brán zřetel na chyby a neúspěchy, na které by se mělo nahlížet jako na příležitosti ke zlepšení. Aby mohlo dojít ke zlepšení, je potřeba chyby analyzovat a hledat jejich konkrétní příčiny. Chyby by pak zároveň neměly být zapomenuty, ale měly by být odpuštěny.

Jedinák (2012) upozorňuje na to, že hodnocení pracovníků by mělo být prováděno výhradně ze strany vedoucích pracovníků. Tato hodnocení by měla být uschována a nadále využívána, ať už k budoucímu odměňování, či motivování pracovníků.

### 4.2.1 Typy hodnocení pracovníků

Dle Plamínka (Plamínek, 2009) existují tři typy hodnocení (Plamínek, 2009):

- **Krátkodobé hodnocení** – v tomto případě by mělo jít o pravidelné hodnocení pracovníků, které by mělo probíhat po několika týdnech. Při tomto hodnocení jsou posuzovány výkony. V případě archivace těchto krátkodobých hodnocení mohou být dokumenty využity k hodnocení dlouhodobému.
- **Dlouhodobé hodnocení** – v tomto případě by mělo být též pojednáváno o hodnocení periodickém, ideálně jednou za tři měsíce až půl roku. Měli by být posuzovány jak výkony, tak zdroje. Měl by být posuzován i budoucí vývoj a pracovník by měl být seznámen s plány do budoucna.
- **Mimořádné hodnocení** – v tomto případě se jedná o neperiodické hodnocení, které je prováděno v případě identifikace potřeby. Tento typ hodnocení se používá převážně v situaci, kdy je ze strany hodnoceného pracovníka osvojena nová kompetence a je potřeba společnost o této kompetenci přesvědčit. Další situací, kdy je tohoto hodnocení využíváno, je situace, kdy hodnocený dlouhodobě nedosahuje požadovaných výsledků.

### 4.2.2 Metody hodnocení pracovníků

Koubek (2011) uvádí několik metod, za jejichž pomoci se dá hodnocení pracovníků provádět, a to (Koubek, 2011):

- **Hodnocení podle stanovených cílů** – Při realizaci této metody je nutno nejprve jasně definovat a termínovat cíle práce, následně zpracovat plán a určit způsob, jakým má být cílů dosaženo, dále pak vytvoření podmínek pro realizaci plánu, měření a posuzování cílů, návrh a realizace opatření, stanovení nových cílů. Cíle by opět měli být určeny podle metody SMART.
- **Hodnocení na základě plnění norem** – využíváno u dělnických pozic, kdy je nejprve stanovena norma očekávaného výkonu, dále jsou pracovníci s těmito normami seznámeni a na závěr je porovnáván dosažený výkon s těmito normami.
- **Hodnocení pomocí stupnice** – je univerzální metoda, využívána v malých a středních firmách. Z pravidla se jedná o stupnice slovní, či číselné. Touto metodou je umožňováno jak souhrnné hodnocení výkonu, tak hodnocení výkonu podle jednotlivých kritérií.

Na webu [vlastnicesta.cz](http://vlastnicesta.cz) (2024) je uvedena metoda **hodnocení 360 stupňů**. Jedná se o metodu, která je založena na anonymitě, kdy je vytvořen dotazník pro hodnotící pracovníky, kteří za pomoci tohoto anonymního dotazníku ohodnotí svého nadřízeného. Hodnocený pracovník vyplní v rámci této metody samo hodnocení. Data získaná touto metodou jsou pak analyzována a výsledky jsou prezentovány hodnocenému pracovníkovi.

#### 4.2.3 Formy hodnocení pracovníků

Koubek (2011) uvádí, že hodnocení může být formální a neformální.

**Neformální hodnocení** může být označeno jako průběžné hodnocení pracovníka. Bývá příležitostné a je prováděno na základě daného okamžiku, za pomoci pocitů a dojmů hodnotícího. Toto hodnocení se většinou nezakládá na ucelených faktech. Neformálním hodnocením je tvořena podstatná část vztahu pracovníka s nadřízeným. Proto by při neformálním hodnocení neměl být zapomenut aspekt pochvaly.

**Formální hodnocení** by mělo být pravidelné, standardizovanými postupy a podloženo ucelenými fakty. Personální rozhodnutí by měla být založena právě na formálním hodnocení, to se sebou totiž přináší mnoho výhod, jako je komplexnost, rozpoznávání silných i slabých stránek pracovníka a je jím přispíváno ke zvýšení pracovní morálky ve společnosti.

## 5 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Tato kapitola je zaměřena na odměňování pracovníků, a to, jakým způsobem a za pomoci jakých nástrojů lze pracovníky odměňovat. V neposlední řadě je zde více rozebráno, jaké jsou cíle odměňování pracovníků a jaké formy mohou odměny mít. Odměňování může být jedním ze způsobů, jak pracovníky motivovat k lepšímu pracovnímu výkonu.

### 5.1 Systém odměňování pracovníků

Armstrong a Tylor (2020) uvádějí, že odměna pracovníky motivuje k lepším pracovním výkonům. Upozorňují na to, že systém odměňování by měl být řízen personálním oddělením.

Šubrt (2018) doplňuje, že by ze strany společnosti měl být brán větší zřetel na širší pohled na odměňování pracovníků. Nemělo by jít pouze o odměny za odvedenou práci.

Jedinák (2012) definuje odměňování jako jeden z nástrojů, který je nejvíce efektivní při motivaci pracovníků. Tvrdí, že finanční odměna určuje jak kvantitu, tak kvalitu práce budoucí.

Armstrong a Tylor (2020) upozorňují, že peníze nemají dostatečně velkou účinnost, jako motivační nástroj. Čímž jsou v rozporu s Jedinákovým tvrzením.

Šubrt (2018) klade důraz na to, že odměny mohou být jak peněžního, tak nepeněžního rázu, což jen potvrzuje tvrzení výše zmíněných autorů. Mezi peněžní odměny je řazena především mzda, či jiná peněžitá plnění. V případě jiných peněžitých plnění se může jednat o náhradu mzdy, příspěvky na stravné nebo příspěvky na dopravu.

Marciano (2013) dodává, že lidé touží v neposlední řadě po pochvale a uznání. Jestliže se pracovníkům uznání a pochvaly nedostane, mohou nabýt pocitu, že je jejich práce zbytečná, přestávají se angažovat a necítí se být respektováni.

### 5.2 Cíle odměňování pracovníků

Šikýř (2016) uvádí, že cílem odměňování pracovníků je spravedlivě ohodnotit jejich výkon na pracovišti a docílit tak dostatečné motivace pracovníků. Podotýká, že by struktura odměňování měla obsahovat jak stránku peněžní, tak stránku nepeněžní. Při čemž za stránku nepeněžní mohou být považovány pochvaly, lepší místo pro výkon práce, odborný růst, či povýšení.

Šikýřova slova jsou podporována i Koubkem (Koubek, 2015), který uvádí, že v moderním pojetí řízení lidských zdrojů ve vztahu k odměňování by se mělo využívat i možnosti jako je svěřením větší odpovědnosti pracovníkům, udělení veřejných i neveřejných pochval, nebo udělení možnosti využívat některých zaměstnaneckých výhod.

## 6 VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Tato kapitola je zaměřena na vzdělávání a rozvoj pracovníků ve společnosti. Jsou zde podrobněji popsány různé metody vzdělávání pracovníků a plánování jejich vzdělávání. Dále je zde popsáno, jakými způsoby lze identifikovat potřeby vzdělávání pracovníků a jakým způsobem by se měli vzdělávací programy vyhodnocovat.

### 6.1 Identifikace potřeb vzdělávání

Vodák a Kucharčíková (2011) uvádějí, že proces vzdělávání a rozvoje pracovníků vychází z vize, poslání, filozofie, cíle a kultury každého jednotlivého podniku. Abychom správně identifikovali potřebu vzdělávání pracovníků, je potřeba shromáždit data o současném stavu znalostí a dovedností ve společnosti. Pokud bude analýza provedena, výsledkem by mělo být zjištění nedostatků, které je potřeba eliminovat. Zároveň je však ze strany autorů upozorňováno na to, že ne všechny nedostatky se dají řešit vzděláváním.

Koubek (2011) doplňuje, že majitelé některých firem podceňují faktor potřeby vzdělávání svých pracovníků i přes to, že je tento faktor velmi podstatný pro uspokojivé vykonávání pracovní pozice.

Armstrong a Tylor (2015) upozorňuje, že by měl být vzdělávací program identifikován tak, aby naplnil předem jasně definované potřeby. Existuje mnoho metod, kterými mohou být tyto potřeby identifikovány. Jako příklad jsou uváděny tyto metody (Armstrong a Tylor, 2015):

- **Metoda předpokládané potřeby** – Tato metoda se zabývá tím, co by lidé, kteří vykonávají určitou pracovní pozici, měli znát a umět
- **Metoda analýzy mezer ve vzdělání** – Tato metoda umožňuje identifikaci rozdílu mezi tím, co pracovníci umí a co by umět měli. Díky této metodě je možno specifikovat vzdělávací program tak, aby zaplnil mezery ve vzdělání.
- **Metoda analýzy plánů organizace a plánů lidských zdrojů** – Pomáhá identifikovat nedostatek pracovníků s odpovídající kvalifikací.
- **Metoda průzkumu zaměřeného na potřeby vzdělávání** – Zaměřuje se na konkrétní jedince, kde za pomoci dotazování společnost zjišťuje názory pracovníků na to, co se potřebují naučit.

- **Metoda hodnocení pracovního výkonu a individuálního rozvoje** – Hodnocení pracovního výkonu a individuálního rozvoje by mělo obsahovat analýzu požadavků na vzdělání a osobní rozvoj, na jehož základě jsou pak identifikovány konkrétní potřeby vzdělávání
- **Metoda analýzy pracovních míst nebo pracovních rolí** – Za pomoci této metody jsou zpracovány popisy pracovních míst, které obsahují i specifikace požadavků na vzdělání pracovníka, jenž bude tuto pracovní pozici vykonávat.
- **Metoda analýzy dovedností** – Za pomoci této metody jsou vymezovány jednotlivé dovednosti, které jsou nezbytné pro vykonávání dané pracovní pozice. Vyhodnocení těchto požadavků může být východiskem pro navržení vhodného vzdělávacího programu.

## 6.2 Metody vzdělávání pracovníků

Vodák a Kucharčíková (2011) tvrdí, že by se měly firmy snažit udržet krok s technologickým pokrokem. Technologie jsou stále dynamičtěji rozvíjející se odvětví. Pokud chce společnost udržet svou konkurenceschopnost, je s tím spojen i proces inovací ve společnosti. Aby ale mohly být inovace provedeny, musí mít pracovníci dostatečné schopnosti a znalosti. Podnikové vzdělávání pak mohou provádět (Vodák a Kucharčíková, 2011):

- Interní odborníci,
- Vlastní vzdělávací centra
- Externí instituce

Koubek (2011) uvádí některé formy vzdělávání. Těmi mohou být například (Koubek, 2011):

- **Přednášky a instruktáže** – jedna z nejjednodušších metod vzdělávání. Zkušený pracovník či nadřízený předvede novému pracovníkovi pracovní postupy. Tato metoda je vhodná spíše pro jednodušší úkony.
- **Koučování** – vzdělávaný pracovník je neustále kontrolován a dostává zpětnou vazbu ke své práci.
- **Counselling** – vzájemné konzultování a ovlivňování vzdělávaného pracovníka a školitele. Vzdělávaný pracovník předkládá školiteli vlastní návrhy řešení a vzniká tak mezi vzdělávaným pracovníkem a školitelem zpětná vazba.

- **Rotace práce** – metoda je vhodná pro vedoucí pracovníky, kteří si za její pomoci vyzkoušejí všechny pracovní pozice. Díky této metodě je zvyšována flexibilita vzdělávaného pracovníka i celé firmy. Za nevýhodu se dá považovat, že pracovník nemusí na všech pracovních pozicích uspět, což může vést ke ztrátě sebevědomí.
- **Semináře** – hlavní výhodou oproti přednášce či instruktáži je zapojení účastníků do diskuzí, která může přinést nové nápady.
- **Vzdělávání v externích institucích** – vhodná metoda pro vzdělávání vedoucích pracovníků. Vzdělávání pracovníků mimo pracoviště přináší nespočet výhod, jakými mohou být například zkušenosti školitelů, výměna informací a zkušeností s jinými pracovníky z jiných firem, vyzkoušení si pracovních postupů na nejnovějších technologiích, a také přínos nových myšlenek a nápadů do firmy.

### 6.3 Plánování vzdělávání

Armstrong a Tylor (2015) uvádí, že plánování vzdělávacího programu má tyto fáze (Armstrong a Tylor, 2015):

- **Identifikace potřeb vzdělání** – všechny vzdělávací aktivity by měly vycházet ze znalosti toho, co má být uděláno a proč. Potřeby vzdělání by měly být identifikovány jak na úrovni organizace, skupin, tak i jedinců a následně by měl být jasně definován účel těchto vzdělávacích aktivit.
- **Definice cílů vzdělávacího programu** – Cíle by měly odpovídat požadovaným výsledkům. Měly by být definovány tak, aby uspokojily identifikované potřeby. Mohou být definovány v podobě očekávaných dopadů.
- **Rozhodnutí o obsahu a způsobu vzdělávání** – Rozhodnutí o obsahu a způsobu vzdělávání může být uskutečněno na základě následujícího dotazníku.
- **Rozhodnutí o organizačním zabezpečení vzdělávání** – Rozhodnutí o organizačním zabezpečení vzdělávání může být učiněno na základě dotazníku níže.
- **Informování o konání vzdělávacího programu** – Informace v podobě oznámení by měly být adresovány pracovníkům, kteří mohou navrhnout vhodné účastníky do vzdělávacího programu. Z informací uvedených v tomto oznámení by mělo být jasné, kdo, proč a za jakých podmínek se může zúčastnit.

- **Realizace vzdělávacího programu** – Vzhledem k rozmanitosti potenciálních účastníků by vzdělávací programy měli být flexibilní a připravovány systematicky.
- **Vyhodnocení vzdělávacího programu** – Vyhodnocení vzdělávacích programů je podrobněji popsáno v kapitole níže.

## 6.4 Vyhodnocení vzdělávacích programů

Folwarczná (2010) uvádí, že by hodnocení mělo být posuzováno dle hodnot, kterou aktivity vzdělávání firmě přinesly. Hodnocení se opírá o tři faktory, jimiž jsou (Folwarczná, 2010):

- Správné stanovení potřeb
- Výběr vhodných metod pro vzdělávání a rozvoj
- Pravidelné vyhodnocování výsledků

Samotný přínos se pak dá hodnotit podle uplatnění v praxi, interakce a zpětné vazby ze strany vzdělávaných pracovníků, nových pohledů, poznatků a informací, které byly do firmy přineseny, či podle nákladů a času v poměru k oportunitním nákladům.

Efektivitu rozvoje a vzdělávání pracovníků lze hodnotit za pomoci způsobu zjišťování, posuzování změn v pracovním chování a hodnocení výsledků práce

### 6.4.1 Postup při procesu vyhodnocování

Folwarczná (2010) uvádí postup při procesu vyhodnocování (Folwarczná, 2010):

- **Definování výsledků, kterých má být dosaženo** – musí být jasně stanoveno, jakých výsledků má být dosaženo
- **Transformování potřeby v cíle** – je potřeba transformovat na třech úrovních potřeby, a to na úrovni organizace, úrovni jednotlivých pracovních míst a úrovni jednotlivce. Na úrovni potřeb organizace může být na problematiku nahlíženo jako na chování, nebo absenci určité dovednosti, které brání v dosahování cílů organizace. Na úrovni jednotlivých pracovních míst je potřeba vztahována na každého pracovníka, který zastává danou funkci. Na úrovni jednotlivce pak může být hovořeno o individuálním nedostatku znalostí nebo dovedností, která brání pracovníkovi v úspěšném výkonu pracovní pozice. Všechny cíle musí být jasně definovány a nejlépe by měli splňovat kritérium metody SMART, tedy by měly být specifické, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově určené.



- **Zajištění znalosti cíle** – Všechny zainteresované strany by měli být srozumitelně seznámeny s cíli.
- **Výběr vhodné metody pro porovnání skutečných výsledků a cílů** – Aby mohlo být cílů dosaženo, je potřeba aby byl přístup firmy jednotný a konzistentní. Mělo by docházet k okamžité zpětné vazbě, stejně tak, jako by dosahování dílčích cílů mělo hodnotit s delším časovým odstupem.
- **Vyhodnocení vstupů** – Vstupy mohou být hodnoceny za pomoci formulářů, které mohou být využity k okamžitému vyhodnocení vstupů a zkoumání okamžitých reakcí. Za pomoci vyhodnocení vstupů může být získán zpětná vazba, která je zaměřena především na pocity vzdělávaných pracovníků a díky nim může být vyhodnocena použitá metoda jako vhodná, či nikoli.
- **Vyhodnocení výstupů** – Vyhodnocení výstupů je důležitým aspektem pro hodnocení efektivity procesu. Tímto hodnocení jsou ověřována dlouhodobá zlepšení a změny výkonů. Společnost, by se měla zaměřit na vyhodnocení výstupů z hlediska dosažení výsledků a zajištění maximální efektivity vynaložených nákladů.
- **Využití výsledků** – Výsledky hodnocení by měli být vstupními daty pro příští vzdělávací cyklus a na základě těchto výsledků by měli být metody vzdělávání a rozvoje upravovány, aby společnosti přinesly co největší přínos.

## 7 PÉČE O PRACOVNÍKY

Tato kapitola je zaměřena na péči o pracovníky, a především na jejich spokojenost. Spokojenost pracovníků je velmi důležitá pro rozvoj a správné fungování forem. Nejsou-li pracovníci spokojeni, nepracují efektivně a hrozí, že z firmy odejdou.

### 7.1 Spokojenost pracovníků

Tato kapitola se zabývá spokojeností pracovníků. Spokojenost je zde definována a je poukázáno na její význam pro společnost a udržení si pracovníků. Je zde poukázáno na význam spokojenosti pracovníků ve společnosti. Dále jsou zmíněny faktory, jež spokojenost ovlivňují. Jsou zde zmíněny i způsoby, jimiž se dá spokojenost měřit a jsou v dnešní době ve firmách používány.

#### 7.1.1 Definice a význam spokojenosti pracovníků

Pauknerová (2012) definuje pracovní spokojenost jako spokojenost pracovníků s pracovními podmínkami.

Šikýř (2016) doplňuje, že důležitým aspektem, který vede ke spokojenosti pracovníků je ze strany zaměstnavatele vytvoření vhodných podmínek na pracovišti, aby mohlo být dosahováno cílů.

S Pauknerovou a Šikýřem též souhlasí Imperatori (2017), která doplňuje, že spokojenost je pozitivní stav, který vyplývá z hodnocení práce, ať už ze strany pracovníka, či ze strany nadřízeného, a že existuje závislost mezi pracovním prostředím a spokojeností. Čím více prostředí splňuje očekávání, potřeby a hodnoty, které pracovník očekává, tím spokojenější je.

Pauknerová (2012) uvádí jednotlivé aspekty, které mohou vést ke spokojenosti pracovníků (Pauknerová, 2012):

- obsah a charakter práce, jež má pracovník vykonávat,
- finanční ohodnocení,
- vedoucí pracovník, daného pracovníka,
- kolektiv, ve kterém se pracovník nachází

Horváthová et al. (2016) upozorňuje na problematiku vztahu mezi pracovní spokojeností a pracovním výkonem. Uvádí, že právě vztah mezi spokojeností a výkonem není jednoznačný a je ovlivňován mnoha dalšími proměnnými.

Truss et. al. (Truss et. al., 2013) ve své knize uvádějí, že se spokojeností pracovníků je úzce spojená míra jejich angažovanosti ve společnosti. Upozorňují na to, že pocit angažovanosti se skládá z pocitu zapojení, odhodlání, vášně, nadšení, soustředěného úsilí, horlivosti, obětavosti a energie. Na angažovanost se podle nich dá nahlížet jako na emocionální zapojení, nebo závazek. Pracovní angažovanost se týká především vztahu zaměstnance k jeho práci, naproti tomu pak angažovanost pracovníka zahrnuje i vztah s organizací, ve které je pracovník zaměstnán. Studie, jež jsou v knize popsány ukazují na to, že pracovníci, kteří jsou angažovaní si práci více užívají a pracují mnohem více a kvalitněji než ti, kteří angažovaní nejsou. Zároveň ale upozorňují na to, že ne všichni zaměstnanci, kteří hodně pracují, musí být angažovaní. V některých případech se může jednat pouze o finanční motivaci, či nepříznivé podmínky v domácím prostředí. Tito pracovníci se pak spíše snaží vyhnout externím faktorům, jimiž jsou ovlivňováni a za pomoci práce se od těchto nepříznivých okolností snaží oprostit.

### **7.1.2 Způsoby měření spokojenosti pracovníků**

Vodák a Kucharčíková (2011) uvádí, že měření spokojenosti se ve společnostech prováděno za účelem posílení oddanosti pracovníků.

Nenadál (2015) popisuje, jakým způsobem by se spokojenost pracovníků ve společnosti měla měřit. Uvádí, že by nejprve mělo dojít k definování toho, co pro organizaci pracovník představuje. Následně by měly být identifikovány znaky spokojenosti pracovníků a na základě takto definovaných skutečností by měly být vytvořeny dotazníky, které budou využity k měření spokojenosti pracovníků. Dále by měl být stanoven požadovaný rozsah měření, který povede k relevantním datům a stanoven vhodný způsob sběru těchto dat. V neposlední řadě by měly být vytvořeny vhodné postupy, díky nimž se bude dotazník k personálnímu auditu vhodně vyhodnocovat a zároveň by měl být stanoven přesný postup, kterým se bude míra spokojenosti kvantifikovat.

## 8 PERSONÁLNÍ AUDIT

Šikýř (2016) popisuje personální audit jako celkové hodnocení úrovně oblasti lidských zdrojů a celkovou úroveň personálních činností. Barták (2023) tuto definici doplňuje a uvádí, že personální audit je proces, který poskytuje společnosti hodnotit úroveň řízení lidských zdrojů a umožňuje tak tento aktuální stav zlepšit. Mikuláščík (2015) dodává, že cílem personálního auditu je optimalizovat personální činnosti

### 8.1 Cíle personálního auditu

Barták (2023) uvádí jako cíle personálního auditu (Barták, 2023):

- motivování zaměstnanců ke zlepšování fungování společnosti,
- posouzení úrovně, řízení lidských zdrojů, které společnost dosahuje,
- analyzování personální struktury a činností, které jsou v rámci ní prováděny,
- vytváření předpokladů pro zlepšení konkurenceschopnosti.

Dessler (2019) uvádí, že v rámci personálního auditu by měli být zkoumány hlavně tyto oblasti (Dessler, 2019):

- počet pracovníků a jejich role ve společnosti,
- personální management a jeho soulad s legislativou,
- získávání a výběr pracovníků,
- kompenzace,
- vztahy na pracovišti,
- povinnosti zaměstnavatele,
- benefity,
- mzdy,
- dokumentace a její uchování,
- školení a rozvoj pracovníků,
- komunikace s pracovníky,
- propouštění pracovníků.

Urban (2012) doplňuje, že pro každou společnost mohou být cíle personálního auditu odlišné.

## 8.2 Metody a postupy personálního auditu

### Metody

Kmošek (2024) uvádí metody, které se v rámci personálního auditu využívají. Mezi nejdůležitější může být řazena metoda pozorování pracovníků, zkoumání pracovní náplně pracovníků, analýza podmínek na pracovišti, či SWOT-analýza organizace. Zároveň Kmošek uvádí, že je velmi důležité použít různé metody a navzájem je propojovat, aby bylo dosaženo relevantních výsledků.

### Postupy

Dle Kmoška (Kmošek, 2024) je personální audit složen z několika fází. První fází je identifikace příčin problémů, které vedou k zahájení personálního auditu. Druhou fází je zajištění potřebných informací, bez kterých nemůže být provedena analýza současné úrovně řízení lidských zdrojů ve společnosti. Třetí fáze je jedna z nejdůležitějších a je zaměřena na identifikaci problematických oblastí a následný návrh možných řešení. Jako čtvrtá a poslední fáze je označována implementace vybraných navrhovaných opatření a jejich následná kontrola. Tato fáze by měla ukázat, zda byly opatření vybrány správně a zda fungují. Výstupem personálního auditu by měla být podrobná zpráva, která uvádí detailní popis jednotlivých částí personálního auditu a měla by zajistit přehlednost problémů a nedostatků, aby se společnost mohla zabývat jejich řešením a docházelo ke zlepšení v oblasti řízení lidských zdrojů.

Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005) doplňují, že z výsledku personálního auditu by mělo být sestaveno jasné doporučení pro konkrétní společnost a zároveň by mělo být poukázáno nejen na zásadní chyby, ale také na možná nebezpečí, které by mohli v oblasti řízení lidských zdrojů v budoucnu nastat.

## 9 SHRNUÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ

Za nejdůležitější cíle v oblasti řízení lidských zdrojů mohou být považovány rozvoj firemní kultury a práce na metodických postupech, za pomoci, kterých bude dosahováno rozvoje. Je zde zdůrazněna nutnost strategického plánování v oblasti lidských zdrojů. Nejzajímavějším trendem je hybridní model, který můžeme v dnešní době najít již v některých českých firmách. Tento model se snaží kombinovat práci z domu a práci z kanceláře a najít tak optimální využití lidských zdrojů.

K hladkému chodu firmy a plnění jednotlivých cílů je nezbytné personální plánování. Společnosti by měli dobře uvážit jak přijímání, tak propouštění pracovníků, to je totiž úzce propojeno právě se strategickými cíli firmy. S přijímáním pracovníků úzce spojen jejich výběr. Každá firma, jež řeší potřebu zaplnění pracovního místa by měla zvážit, jakým způsobem bude pracovní místo obsazeno, a zdali bude lepší toto pracovní místo obsadit interně, v rámci firmy, či externě. Oba způsoby mají své výhody i nevýhody a firma by měla zvážit, dlouhodobé benefity, které z jednotlivých způsobů plynou. Při výběru pracovníka by měla být jasně dána kritéria, které musí pracovník na volnou pracovní pozici splňovat. S přijetím nového pracovníka je pak spjat proces adaptace, jež je velmi důležitým krokem, aby mohl pracovník svou práci vykonávat správně.

To, zda pracovník vykonává svou práci správně, by se mělo promítnout v hodnocení pracovníka. Hodnocení by mělo probíhat s určitou periodicitou, aby vedlo k relevantním datům, která mohou být dále využita k řízení výkonu a odměňování jednotlivých pracovníků. Odměňování pracovníků je velmi důležitou součástí řízení lidských zdrojů, má za úkol docílit dostatečné motivace.

Ve firmách, které se chtějí někam posouvat, dochází velmi často k různým inovacím. Je důležité, aby pracovníci, kteří mají ve firmě pracovat, byli s těmito inovacemi obeznámeni. Proto by mělo docházet k neustálému vzdělávání pracovníků, ať už na dělnických, či manažerských pozicích. Firmy by vzdělání pracovníků neměly podceňovat. Existuje mnoho metod, jak potřebu vzdělávání ve firmě určit, mezi nejběžnější patří metoda předpokládané potřeby, metoda pracovního výkonu a individuálního rozvoje, či metoda analýzy dovedností. Existuje mnoho způsobů, jakými je možné pracovníky vzdělávat. Ze strany firmy je ovšem nutné zvolit pro jednotlivého pracovníka tu nejvhodnější metodu, ta se může lišit jak podle osobnosti pracovníka, tak podle vykonávané pracovní pozice. Po využití některé z metod vzdělávání pracovníků by vždy mělo dojít k její vyhodnocení a určení, jestli tato metoda

byla správně zvolena a jaké výhody do firmy přinesl nově dozdělaný pracovník. Vzdělávání pracovníků může být úzce spjato s jejich spokojeností. Firmy by měly být velmi obezřetné, protože pouze spokojený pracovník bude firmě věrný a bude pracovat efektivně.

Nejnovějšími trendy v oblasti lidských zdrojů, jež predikují, jakým směrem se bude řízení lidských zdrojů vyvíjet jsou diverzifikace pracovníků, poskytování výhod, jako finanční poradenství pro pracovníky, dotace na bydlení, které se nachází blízko k pracovišti, péče o děti a domácí mazlíčky na pracovišti, čtyřdenní pracovní týden, školení na řešení konfliktů, řízení změn, zdraví pracovníků, neustálé vzdělávání, hybridní model a udržení pracovníků.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

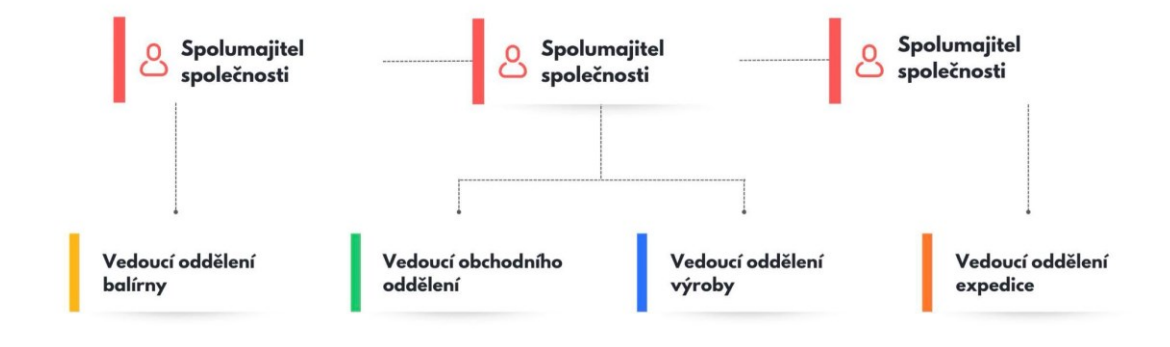


## 10 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI KAKAOVNÍK S.R.O.

Společnost KAKAOVNÍK s.r.o. je společností s ručením omezením, působící na trhu od roku 2015. Zabývá se výrobou a distribucí čokoládových výrobků na českém a slovenském trhu, a to jak B2B, tak B2C. Společnost byla založena třemi společníky, jež jsou zároveň jednateli. Těmito Vlastníky jsou Vlastimil Urbanec, Václav Durďák a Aneta Durďáková a disponují podíly ve výši 45 %, 40 % a 5 %. V současnosti sídlí na ulici Vazová 2451, ve městě Uherský Brod. Identifikační číslo společnosti je 04555953. Základní kapitál společnosti činí 230 000 Kč (Rejstrik-firem.kurzy.cz, 2024).

Aktuální počet pracovníků společnosti k 1.1.2024 je 53 (z toho 38 žen a 15 mužů). Společnost je rozdělena na 4 oddělení – výroba, balírna, expedice a obchod. Na každém oddělení figuruje jeden vedoucí pracovník. Společnost v současné době nezaměstnává žádného pracovníka, který by figuroval na pozici personalisty. Přijímání pracovníků si tak provádí samostatně každý z vedoucích pracovníků konkrétního oddělení, po schválení potřeby pracovníka na oddělení ze strany vedení.

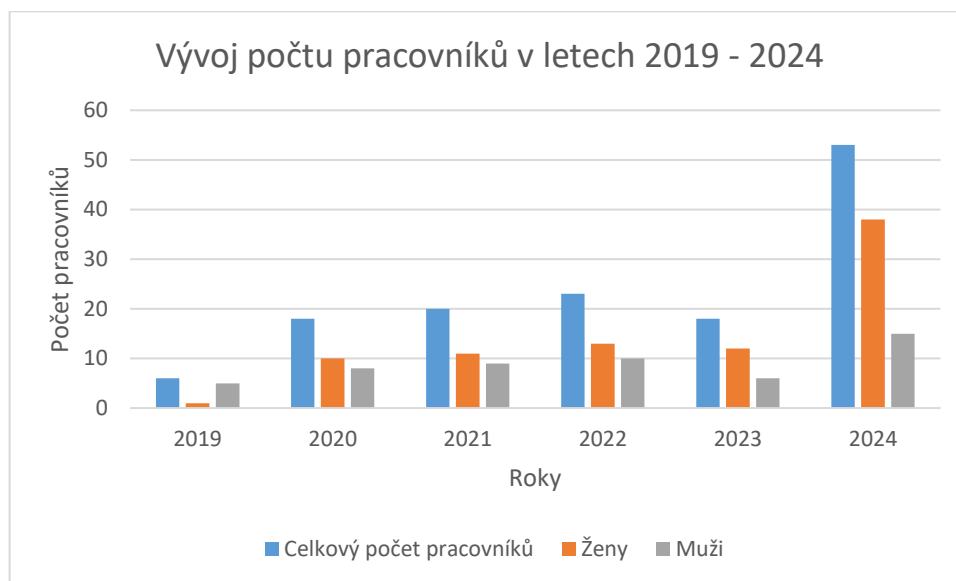
Na diagramu níže je zobrazena organizační struktura společnosti. Každému z majitelů se zodpovídá jeden úsek. Každý z úseků má svého vedoucího pracovníka, který je zodpovědný za personální činnosti v daném oddělení.



Obrázek 1 Organizační struktura (vlastní zpracování)

Na grafu níže může být pozorován vývoj počtu pracovníků v letech 2019–2024. Největší nárůst pracovníků může být pozorován v roce 2024. Tento jev je ze strany společnosti vysvětlován změnou v zákoníku práce v oblasti dohod o provedení práce a dohod o provedení činnosti, na jehož základě se společnost rozhodla ukončit pracovní poměry s brigádníky a nahradit je pracovníky s hlavním pracovním poměrem. Zároveň jej pak společnost vysvětluje z hlediska predikcí na rok 2024 a 2025, kdy očekává další růst a přesun

do větších prostor vlastní haly a chce se tímto způsobem pokusit zabezpečit poptávku, která na trhu po jejich produktech vzniká.



Obrázek 2 Graf vývoje počtu pracovníků v letech 2019–2024 (vlastní zpracování)

Společnost KAKAOVNÍK nejvíce rostla v době pandemie Covid-19. Před pandemií tvořil největší podíl jejich obratu a zisku trh B2B. S příchodem pandemie se musela společnost adaptovat na nově nastalo situaci a zaměřila prodej na e-shop. V grafu níže je vidět, jak rostl čistý obrat a čistý zisk od roku 2019 v tisících Kč.



Obrázek 3 Čistý obrat a čistý zisk společnosti (vlastní zpracování)

## 10.1 Vize

Společnost dlouhodobě usiluje o prodej kvalitních čokoládových produktů. Snaží se o návrat ke tradičním čokoládovým pochoutkám, jako je arašídový nugát, ale také o inovace a objevování nových kombinací chutí.



Obrázek 4 Ovocné čokolády (vlastní zpracování)

Její vizí je především udržení kvality výrobků a udržitelný růst společnosti. Do budoucna plánuje společnost výstavbu nové haly, která bude velmi nápomocná při plnění strategických cílů společnosti, jako je expanze do zahraničí, ale také při ekologické udržitelnosti.

Další vizí společnosti KAKAOVNÍK s.r.o. je navazování spolupráce s lokálními firmami. Společnost chce do budoucna navazovat spolupráci s firmami, které jsou špičky ve svém oboru, a právě tak zajistit kvalitu výrobků (Rozhovor s majitelem společnosti).

## 10.2 Strategie

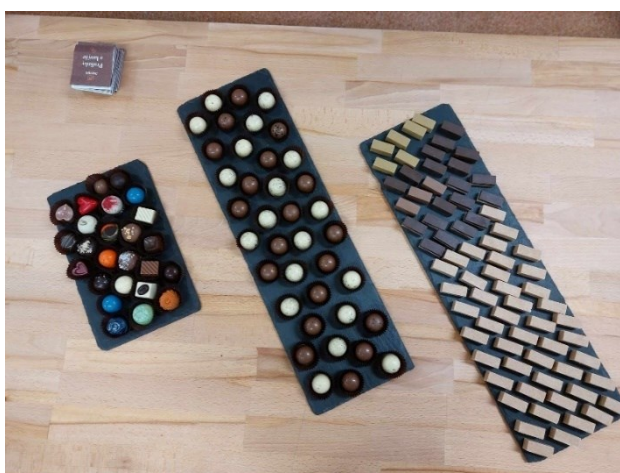
Z dlouhodobého hlediska chce společnost stabilně růst. V současnosti je plánována výstavba nové haly, do které bude výroba čokoládových výrobků přesunuta. Díky nové hale vzniknou větší prostory, které budou lépe uzpůsobeny výrobě čokoládových výrobků. Společnost plánuje rozdělení místností na teplé a studené, aby mohla efektivněji vyrábět, vzhledem k náchylnosti některých výrobků na teplo. Větší prostory by měly vést ke zvýšení objemu produkce. Stávající prostory již nedostačují (Mertová, 2021).



Obrázek 5 Návrh nové haly (projektová dokumentace k výstavbě haly KAKAOVNÍK s.r.o.)

### 10.3 Produkty

Společnost KAKAOVNÍK s.r.o. se zabývá výrobou a prodejem čokoládových produktů. Zaměřuje se především na tabulkové čokolády, pralinky a drobnosti, jako jsou čokoládová lízátka. Jako doplňkové zboží prodává společnost i kakaové boby, kakaový prášek, nebo pravou horkou čokoládu. Nejprodávanějšími produkty za poslední rok jsou arašídový nugát, Jankovo červené srdíčko plněné lískovkou a čistá mléčná čokoláda. Mimo čokoládové výrobky nabízí společnost KAKAOVNÍK s.r.o. ještě kávu, jenž je pražena v lokální pražárně Coffeespot v Babicích u Uherského Hradiště, luxusní svíčky od společnosti podmihop s.r.o., a instantní kaše od společnosti ZaliyTo s.r.o. (cokoladovnajanek.cz, 2024).



Obrázek 6 Pralinky a nugát (vlastní zpracování)

## 10.4 Dodavatelé

Vzhledem k přírodním podmínkám, které musí jednotlivé suroviny na výrobu čokolády mít, si společnost KAKAOVNÍK s.r.o. nechává tyto suroviny dodávat. Z dodávaných surovin pak dále vyrábí čokoládové produkty, které jsou distribuovány. Vzhledem k vysokému apelu na kvalitu finálního produktu jsou kladeny i velmi vysoké nároky na výběr jednotlivých dodavatelů, ať už se jedná o dodavatele surovin, či dodavatele strojového vybavení pro výrobu. Společnost se netají tím, že pokud je s dodavatelem nespokojena, ihned hledá dodavatele jiného, jehož suroviny mají vyšší kvalitu (rozhovor s majitelem).

Mezi největší české dodavatele surovin patří Almeco, s.r.o. a strojového vybavení CESK, s.r.o. Ze strany společnosti KAKAOVNÍK s.r.o. dochází velmi často ke kontrole jednotlivých dodavatelů. Rádi dodavatele navštěvují osobně a přesvědčují se o kvalitě zboží. Již delší dobu společnost spolupracuje s BA&CON pack s.r.o., jež dodává nejrůznější cukrářské potřeby a s Nutsman s.r.o., jež dodává ořechy (rozhovor s majitelem).

## 10.5 Zákazníci

Jak již bylo zmíněno v úvodu, společnost KAKAOVNÍK s.r.o. figuruje jak na trhu B2B, tak na trhu B2C. Ke konci roku 2023 je podíl trhů B2B a B2C poměrně vyrovnaný. Mezi největší odběratele na trhu B2B se řadí firma svět makronek, vinotéka u Václava a franšizy čokoládovna JANEK společnost VELKÁ PECKA s.r.o., známější jako rohlik.cz (vnitropodnikové dokumenty společnosti).

Společnost KAKAOVNÍK s.r.o. si našla své zákazníky i na slovenském trhu, kam začala na trh B2C dodávat koncem roku 2023. Vzhledem k odvětví, ve kterém společnost pracuje je zde mnoho potenciálních zákazníků. Vzhledem ke spolupráci s různými českými firmami se základna zákazníků může stále rozvíjet (vnitropodnikové dokumenty společnosti).

## 10.6 Konkurenti

V posledních deseti letech došlo v oblasti výroby a distribuce čokoládových výrobků na území České republiky k velkému rozmachu. Jednotlivé suroviny a stroje pro výrobu čokoládových produktů se stávají dostupnějšími. Právě vzhledem k dostupnosti se toto odvětví velmi rozrůstá a stává se stále složitějším se v něm prosadit a udržet. V tomto odvětví je proto nutné najít něco, čím se bude společnost odlišovat, ať už jde o kvalitu, vzhled, či cenu. Zákazníci jsou právě kvůli křehkosti těchto produktů často nedůvěřiví k objednávkám přes e-shop, proto by jim měla být nabízena alternativa vyzvednutí

v prodejně. KAKAOVNÍK s.r.o. spolupracuje s malými obchůdky do kterých pravidelně zaváží své výrobky, za poslední dva roky též vznikly dvě nové franšizy v Praze a jedna nová prodejna přímo v Uherském Brodě (rozhovor s majitelem).

Většina firem, jenž se zabývají výrobou a distribucí čokoládových výrobků, či jen výrobou, nebo jen distribucí mají konkrétní zaměření na jeden produkt. Jedná se buď o tabulkové čokolády, pralinky, nebo na výrobu bean to bar čokolád. Málo, která firma se zabývá prodejem více druhů čokoládových produktů. Proto se za největší konkurenty v oblasti malých až středních firem dají považovat (rozhovor s majitelem):

- AJALA s.r.o.
- Sweer production s.r.o.
- KAMILA CHOCOLATES, s.r.o.

## 10.7 Export

V dnešní době společnost vyváží své produkty pouze na Slovensku, Do budoucna je však plánováno rozšíření exportu i do dalších okolních států, jako je Polsko, či Rakousko. Majitel společnosti však nevyklučuje ani možnost expanze do vzdálenějších států. Export do zahraničí je ale komplikován náchylností výrobků na teplotu a otřesy. Se zbožím musí být zacházeno opravdu opatrně, aby nedošlo k jeho poškození. Čokoládové zboží nesnese výkyvy teplot, proto majitel společnosti uvádí, že každá expanze do zahraničí musí být velmi dobře zvážena (rozhovor s majitelem).

Majitel společnosti též uvádí, že si je nízkého procentuálního zastoupení v oblasti velkoobchodního prodeje na Slovensku vědom a na začátku roku 2024 začala společnost tuto skutečnost řešit přijetím obchodního zástupce pro Slovensko (rozhovor s majitelem).

## 11 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VYBRANÝCH PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ VE SPOLEČNOSTI

V této části diplomové práce je provedena analýza současného stavu vybraných personálních činností ve společnosti KAKAOVNÍK s.r.o. Je zde zkoumán pohled na vybrané personální činnosti z pohledu vedení společnosti, a to na strategii plánování lidských zdrojů, organizační uspořádání společnosti ve vztahu k řízení lidských zdrojů, výběr a přijímání pracovníků, vzdělávání a rozvoj pracovníků, řízení výkonu a pracovního hodnocení pracovníků, odměňování pracovníků a zaměstnanecké výhody, zaměstnanecké vztahy a firemní kulturu.

Dále jsou stanoveny konkrétní cíle analýzy, definovány výzkumné otázky a představeny metody sběru a zpracování dat a zjištěné analytické poznatky.

### 11.1 Cíl analýzy

Hlavním cílem analýzy je zjistit současný stav těchto vybraných personálních činností ve společnosti KAKAOVN9K s.r.o.:

- Strategie a plánování lidských zdrojů
- Organizační uspořádání firmy ve vztahu k řízení lidských zdrojů
- Výběr a přijímání nových pracovníků
- Vzdělávání a rozvoj pracovníků
- Řízení výkonu a pracovní hodnocení pracovníků
- Odměňování
- Zaměstnanecké vztahy
- Firemní kultura

Tyto oblasti jsou analyzovány, protože jsou to ty oblasti, které jsou nejvíce podstatné k správnému řízení lidských zdrojů a zároveň jejich správné řízení napomáhá k lepšímu řízení firmy jako celku.

Dílními cíli je zjistit za pomoci dotazníku k personálnímu auditu:

- Jakým způsobem vedení společnosti nahlíží na strategii plánování lidských zdrojů

- Jak má společnost nastaveno organizační uspořádání ve vztahu k řízení lidských zdrojů
- Jakým způsobem provádí společnost výběr a přijímání nových pracovníků
- Jak se vedení společnosti staví ke vzdělávání pracovníků
- Jakým způsobem jsou pracovníci ve společnosti odměňováni
- Jakým způsobem je nahlíženo na zaměstnanecké vztahy a spokojenost pracovníků
- Jakým způsobem je tvořena firemní kultura.

### **Výzkumné otázky**

Analýzou by měli být zodpovězeny tyto výzkumné otázky:

V1: Jsou pracovníci vzděláváni vzhledem k pracovním pozicím, které vykonávají?

Důvodem výběru této výzkumné otázky je fakt, že v dnešní rychle se měnící době, je potřeba pracovníky neustále vzdělávat, aby byli schopni pracovat s novými technologiemi, které na trhu neustále přibývají. Vzhledem k tomu, že společnost plánuje stavbu nové haly, do které plánuje pořízení nejnovějších technologií pro usnadnění výrobních procesů, je nutné, aby pracovníci zvládali tuto novou technologii ovládat a k tomu je potřeba náležitých znalostí. Navíc je vzdělání pracovníků spojeno i s novými postupy, které se při výrobě čokoládových výrobků používají. A pro budoucí rozvoj a odlišení se od konkurence, je použití nových metod výroby velmi podstatné.

V2: Jaká je míra spokojenosti pracovníků ve společnosti KAKAOVNÍK s.r.o.?

Výzkumná otázka 2 byla zvolena, protože spokojení pracovníci ze společnosti nebudou pravděpodobně odcházet. Vzhledem k tomu, že se jedná o velmi odbornou a specifickou práci a výběr nových pracovníků a jejich zaučení může být velmi časově i finančně nákladné, je vhodné si zaučené pracovníky udržet. Míra spokojenosti pracovníků může být pro vedení společnosti zpětnou vazbou na to, jak dobře odvádí svoji práci a motivují pracovníky k lepšímu pracovnímu výkonu.

## **11.2 Metody sběru a zpracování dat**

Pro sběr dat bylo využito několika metod. Nejobsáhlejší metodou je dotazník k personálnímu auditu (Bláha Mateiciuc a Kaňáková, 2005), na základě, kterého byl analyzován současný stav vybraných personálních aktivit ve společnosti KAKAOVNÍK s.r.o. Další metodou,



kteřá doplnila dotazník k personálnímu auditu byly rozhovory s majitelem společnosti, které pomohli k lepšímu porozumění postoje a přístupu ke společnosti a její budoucnosti a pohledu na problematiku v oblasti řízení lidských zdrojů, se kterou se společnost potýká. Díky tomu, že společnost poskytla své vnitropodnikové materiály, mohla být provedena jejich analýza, která též napomohlo k dalšímu náhledu na problematiku ve společnosti. Jako další metody byly zvoleny pozorování a neformální rozhovory se zaměstnanci společnosti, jež pomohli k jinému náhledu na danou problematiku.

### 11.2.1 Dotazník k personálnímu auditu

Pro potřebu analýzy současného stavu vybraných personálních činností ve společnosti KAKAOVNÍK s.r.o. byla zvolena metoda sběru dat za pomoci dotazníku k personálnímu auditu. Tento dotazník k personálnímu auditu obdržel jeden z majitelů společnosti v papírové podobě a na jeho vyplnění měl 14 dní. Papírová forma dotazníku k personálnímu auditu byla zvolena, protože se jedná pouze o jednoho respondenta. Vzhledem k tomu, že řešit všechny personální činnosti ve společnosti by bylo příliš obsáhlé, byl dotazník k personálnímu auditu zvolen k zúžení a hrubému přehledu o jednotlivých personálních činnostech. Díky tomu je možno zaměřit se na problematičtější oblasti. Jako respondent byl zvolen jeden z majitelů společnosti a to proto, že tento z majitelů se nejvíce pohybuje ve společnosti mezi pracovníky a dostává se s nimi do užšího kontaktu. Dotazník k personálnímu auditu měl odhalit vnímání vybraných personálních činností právě ze strany majitele společnosti.

Ve společnosti KAKAOVNÍK s.r.o. byl za pomoci dotazníku k personálnímu auditu, realizován audit systému personálního řízení, jež byl zaměřen na následující oblasti:

- Strategie a plánování lidských zdrojů,
- Organizační uspořádání společnosti ve vztahu k ŘLZ,
- Výběr a přijímání nových pracovníků,
- Vzdělávání a rozvoj pracovníků,
- Řízení výkonu a pracovní zhodnocení pracovníků,
- Odměňování pracovníků,
- Zaměstnanecké vztahy,
- Firemní kultura.

Dotazník byl převzat z knihy *Personalistika pro malé a střední firmy* od autorů Bláha Mateiciuc a Kaňáková (2005) a skládá se z 11 částí. Tyto části jsou zaměřeny na strategii a plánování lidských zdrojů, organizační uspořádání společnosti ve vztahu k řízení lidských zdrojů, výběr a přijímání nových pracovníků, vzdělávání a rozvoj pracovníků, řízení výkonu a pracovní hodnocení pracovníků, odměňování pracovníků z pohledu mzdy, odměňování pracovníků z pohledu zaměstnaneckých výhod, zaměstnanecké vztahů, bezpečnost a ochranu zdraví na pracovišti, zabezpečení politiky rovných příležitostí ve společnosti a na firemní kulturu.

První část, jenž se zabývá strategií a plánováním lidských zdrojů, měla odhalit, zdali je propojena strategie společnosti s řízením lidských zdrojů a zdali ve společnosti existují cíle pro tuto oblast.

Druhá část, jenž se zabývá organizačním uspořádáním společnosti ve vztahu k řízení lidských zdrojů měla odhalit, jsou-li ve společnosti osoby, které jsou za řízení lidských zdrojů zodpovědné a pokud ano, jakým způsobem se k řízení lidských zdrojů staví a jsou-li nastaveny konkrétní podmínky pro pracovníky.

Další část se zabývá výběrem a přijímáním nových pracovníků. Tato část měla odhalit, jakým způsobem probíhá výběr a přijímání nových pracovníků a zdali je osoba, která tuto činnost provádí dostatečně proškolená.

Část týkající se vzdělávání a rozvoje pracovníků měla odhalit, jakým způsobem přistupuje vedení společnosti ke vzdělávání a rozvoji pracovníků a zdali vzdělávání pracovníků a jejich další rozvoj aktivně podporuje.

Další část se zabývala řízením výkonu a pracovního hodnocení pracovníků a měla odhalit, zdali a jakým způsobem jsou pracovníci ve společnosti hodnoceni a zároveň pak ukázat, jakým způsobem jsou tato hodnocení využívána.

Části dotazníku, jenž se zabývají odměňováním pracovníků, byly rozčleněny do dvou částí, a to z pohledu mzdy a zaměstnaneckých výhod. Část týkající se mezd měla ukázat, jakou váhu v odměňování pracovníků má počet odpracovaných let a výkonnost pracovníků. Druhá část, jenž se zabývá zaměstnaneckými výhodami měla ukázat, zdali společnost zaměstnanecké výhody nabízí, a pokud ano jakým způsobem jsou zaměstnanecké výhody pracovníkům prezentovány.

Další část, jenž se zabývá zaměstnaneckými vztahy, měla odhalit, jaká je úroveň zaměstnaneckých vztahů ve společnosti z pohledu majitele společnosti a jakým způsobem,

zdali ve společnosti existuje osoba, za níž mohou zaměstnanci případně přijít řešit své problémy na pracovišti, jestli jsou vedeny výstupní pohovory a pokud ano, jakou formou. Jestli jsou stížnosti nějakým způsobem evidovány a řešeny a také jestli jsou v případě ukončení pracovního poměru vedeny výstupní rozhovory.

Část dotazníku, jenž se zabývá bezpečností a ochranou zdraví na pracovišti byla konstruována tak, aby bylo zjištěno, zdali jsou u pracovníků evidovány dny pracovní neschopnosti, vedena kniha úrazů a mají-li pracovníci možnost docházet na pravidelné preventivní prohlídky.

Předposlední část dotazníku byla věnována problematice zabezpečení rovných příležitostí ve společnosti a měla odhalit, zdali tato politika ve společnosti existuje, a pokud ano, jestli byla oznámena všem pracovníkům společnosti.

Poslední část dotazníku se věnuje firemní kultuře společnosti. Tato část měla odhalit, zdali jsou jasně definovány hodnoty, které jsou pro společnost důležité, jestli jsou s těmito hodnotami seznámeni všichni pracovníci společnosti, jestli jsou tyto hodnoty ze strany pracovníků podle majitele sdíleny a jakým způsobem se pracovníci adaptují na případně změny.

Za pomoci dotazníku k personálnímu auditu budou zjištěny silné a slabé stránky v oblasti řízení vybraných personálních činností. Na základě zjištění z analyzovaných dat bude vytvořen projekt na zlepšení vybraných personálních aktivit ve společnosti KAKAOVNÍK s.r.o.

### **11.2.2 Polostrukturované rozhovory s majitelem společnosti**

Jako další zvolená metoda byly polostrukturované rozhovory s majitelem společnosti, jenž v současné době odpovídá za úsek balírny. Tento majitel byl zvolen jako respondent, protože se nejvíce pohybuje mezi pracovníky a vzhledem k největšímu podílu ve společnosti má i rozhodující slovo. Cílem rozhovorů bylo zjistit, jak spolumajitel společnosti KAKAOVNÍK s.r.o. nahlíží na budoucnost společnosti, jak vnímá problematiku řízení lidských zdrojů ve společnosti, jakým směrem by chtěl, aby se společnost v oblasti řízení lidských zdrojů ubírala a jak se na problematiku řízení lidských zdrojů dívá z pohledu vedoucího pracovníka jednoho ze sektorů společnosti a v neposlední řadě, jaké spatřuje výhody ve správném řízení lidských zdrojů ve společnosti. Jeho pohled na tuto problematiku je stěžejní právě proto, že má rozhodující hlas při uvolňování finančních prostředků a rozhodování o budoucnosti společnosti a může tak významně ovlivnit to, jakým způsobem

se bude řízení lidských zdrojů ve společnosti provádět a která z oblastí řízení lidských zdrojů je důležitá. Celkem proběhly dva rozhovory, ve dnech 20.12.2023 a 18.1.2024. Délka každého z rozhovorů byla přibližně 30 minut. Rozhovory byly přepisovány a jednotlivé poznatky z rozhovorů byly využity v analýze. Rozhovory probíhaly osobně a majitel společnosti byl velmi ochotný zodpovědět všechny dotazy. Přepisy jednotlivých rozhovorů jsou k přečtení, jako příloha (příloha I) diplomové práce

### **11.2.3 Analýza vnitropodnikových dokumentů**

Ze strany společnosti byly zpřístupněny vnitropodnikové dokumenty nacházející se ve vnitropodnikovém informačním systému HELIOS, jenž je propojen s e-shopem. Společností byla zpřístupněna účetní závěrka, analýza budoucího vývoje prodeje, popisy pracovních činností, reporty, které píše jednotliví pracovníci pro své nadřízené a obchodní plán.

Vzhledem k dohodě o provedení práce, kterou má autorka práce se společností uzavřenu, byla poskytnuta možnost nahlédnout do interních dokumentů společnosti a provést tak jejich analýzu. V diplomové práci jsou použity jenom ty informace, které byly vedením schváleny jako informace, které mohou být zveřejněny.

### **11.2.4 Neformální rozhovory s pracovníky**

Jako další metoda sběru dat, jež dokresluje celou situaci ve společnosti byly použity neformální rozhovory s pracovníky na téma jejich spokojenosti ve společnosti a způsoby jakými se vzdělávají. Tyto rozhovory proběhly s 5 pracovníky společnosti, každý z těchto rozhovorů trval 20 minut. Tyto rozhovory nebyly ani nahrávány, ani přepisovány a slouží k dokreslení představy o vnímání společnosti ze strany pracovníků. Tito pracovníci byli vybráni náhodně a měl být zjištěn jejich názor na vedení společnosti a jednotlivé oblasti problematiky řízení lidských zdrojů. Tato metoda byla využita i pro získání zpětné vazby na ty oblasti řízení lidských zdrojů, kterými se společnost zabývá. Tato metoda se osvědčila, pracovníci se při rozhovorech cítili uvolněně a sdělili své pocity ohledně vedení společnosti. Protože rozhovory probíhaly neformálně a nebylo u nich přítomno vedení společnosti, nemuseli mít pracovníci obavy, jakým způsobem by jejich odpovědi mohly změnit vnímání majitelů společnosti.

### **11.2.5 Dotazníkové šetření spokojenosti pracovníků**

Jako další metoda sběru dat bylo zvoleno dotazníkové šetření, které probíhalo v době od 26.2.2024 do 1.3.2024. Toto dotazníkové šetření probíhalo mezi pracovníky společnosti

KAKAOVNÍK s.r.o. a mělo odhalit vnímání spokojenosti jednotlivých pracovníků ve společnosti. Pro toto dotazníkové šetření bylo využito dotazníku Gallup (gallup.com, 2024), který byl poupraven a některé otázky byly přidány, aby se dle odpovědí na ně, dala spokojenost pracovníků ve společnosti lépe analyzovat. Dotazník je k nahlédnutí jako příloha (příloha II) diplomové práce. Dotazník se zabývá spokojeností pracovníků ve společnosti. Obsahuje 16 otázek, ve kterých pracovníci hodnotí jednotlivé teze 1-5, kdy 1 znamená, že s výrokem zcela nesouhlasí a 5, že s výrokem zcela souhlasí. Následuje 5 otázek, kdy pracovník vybírá s předpřipravených možností. Dotazník je zakončen poslední otázkou, která je otevřená a zajímá se o to, co a jakým způsobem by pracovníci chtěli zlepšit. V rámci tohoto dotazníku odpovědělo 22 respondentů, což činí 41,5 %. Proto je k datům získaných touto metodou přihlíženo pouze jako k doplňujícím a mají pouze dokreslit představu o tom, jak vybrané personální činnosti ve společnosti fungují a jak jsou vnímány ze strany pracovníků. Výsledky dotazníkového šetření jsou k nahlédnutí jako příloha (příloha IV).

Tabulka 1 Odpracovaná doba pracovníků zapojených do dotazníkového šetření

| Otázka                               | Četnost jednotlivých odpovědí |     |        |        |        |       |       |       |
|--------------------------------------|-------------------------------|-----|--------|--------|--------|-------|-------|-------|
|                                      | Méně než rok                  | Rok | 2 roky | 3 roky | 4 roky | 5 let | 6 let | 7 let |
| Jak dlouho ve společnosti pracujete? | 4                             | 3   | 3      | 8      | 1      |       | 2     | 1     |

### 11.3 Analytické poznatky

V této kapitole budou shrnuty všechny analytické poznatky, jež byly získány na základě výše zmíněných analytických metod.

#### 11.3.1 Provádění personálních činností ve společnosti

V současné době se řízením personálních činností ve společnosti zabývají čtyři lidé, a to vedoucí jednotlivých oddělení – obchodní oddělení, oddělení výroby, oddělení balírny a oddělení expedice. Každý z vedoucích pracovníků si po schválení vedení společnosti hledá nové pracovníky. Je jen na vedoucím pracovníkovi každého oddělení, jakým způsobem bude výběr pracovníků probíhat. Tento vedoucí pracovník je zároveň zodpovědný za evidenci všech potřebných dokumentů, které z navázání nové pracovní smlouvy plynou. Tito vedoucí pracovníci zároveň předkládají návrhy na zlepšení vedení společnosti. Pouze 2 ze 4 vedoucích pracovníků podstoupili školení vedoucích pracovníků a zároveň nikdo z nich nemá vzdělání v oboru řízení lidských zdrojů. Vzhledem ke změnám, které s rokem 2024 nastaly v oblasti dohod o provedení práce se společnost uchýlila k nabírání nových

pracovníků na hlavní pracovní poměr. Tím vzrostl počet úkonů, které mají vedoucí pracovníci provádět. Do budoucna plánuje společnost najít způsob, jak přijímání nových pracovníků zefektivnit, protože plánuje s trendem přijímání nových pracovníků vzhledem k zvyšující se poptávce po čokoládových produktech, pokračovat. Společnost též považuje za důležité, aby se vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení věnovali právě správnému vedení lidí (rozhovor s majitelem).

### 11.3.2 Výsledky realizovaného auditu

V tabulce níže může být sledováno, že více než 60 % z vybraných oblastí řízení lidských zdrojů společnosti dosáhla střední úrovně. Pouze jedna z oblastí dosahuje nízké úrovně a tou je organizační uspořádání ve vztahu k řízení lidských zdrojů. V této oblasti je tedy velký prostor pro zlepšení. Vzhledem k výsledkům má firma prostor ke zlepšení i v oblastech strategie a plánování lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoje pracovníků, řízení výkonu a pracovního hodnocení pracovníků, odměňování pracovníků a zaměstnaneckých výhod a zaměstnaneckých vztahů. Nejlépe si společnost vede v oblasti výběru a přijímání nových pracovníků a v oblasti firemní kultury.

Celková úroveň lidských zdrojů ve společnosti dosahuje střední úrovně a je zde tak prostor k celkovému zlepšení. Společnost KAKAOVNÍK s.r.o. by tak mohla zvážit realizaci některých změn v oblasti personálního řízení.

Je nutno podotknout, že mu záleží na pracovních a zajímá ho, jakým způsobem správně řídit jejich výkonnost ku spokojenosti obou stran, jak společnosti, tak pracovníků.

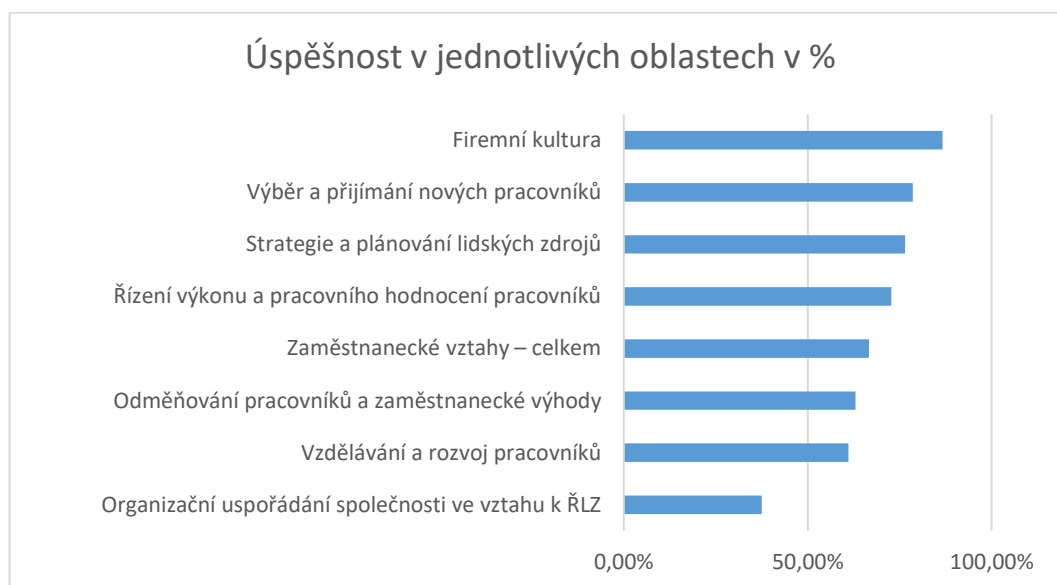
Tabulka 2 Vyhodnocení dotazníkového šetření (vlastní zpracování)

| Oblast   | Maximální počet bodů | Dosažený počet bodů |
|--|----------------------|---------------------|
| Strategie a plánování lidských zdrojů              | 17                   | 13                  |
| Organizační uspořádání společnosti ve vztahu k ŘLZ | 16                   | 6                   |
| Výběr a přijímání nových pracovníků                | 14                   | 11                  |
| Vzdělávání a rozvoj pracovníků                     | 18                   | 11                  |
| Řízení výkonu a pracovního hodnocení pracovníků    | 22                   | 16                  |
| Odměňování pracovníků a zaměstnanecké výhody       | 27                   | 17                  |
| Zaměstnanecké vztahy – celkem                      | 39                   | 26                  |
| Firemní kultura                                    | 15                   | 13                  |
| <b>CELKEM</b>                                      | 168                  | 113                 |

Tabulka 3 Legenda k vyhodnocení (vlastní zpracování)

| Legenda      |                |               |
|--------------|----------------|---------------|
|              |                |               |
| Nízká úroveň | Střední úroveň | Vysoká úroveň |

V grafu níže můžeme pozorovat úspěšnost jednotlivých zkoumaných oblastí v %. Z grafu vyplývá, že neúspěšnější oblastí je firemní kultura, naopak nejméně úspěšnou oblastí je s pouhými 37,47% oblast organizačního uspořádání společnosti ve vztahu k řízení lidských zdrojů.



Obrázek 7 Graf úspěšnosti jednotlivých personálních činností ve společnosti na základě dotazníku k personálnímu auditu (vlastní zpracování)

Vzhledem k výsledkům dotazníku k personálního auditu, přáním majitele společnosti a rozhovorům s pracovníky společnosti se diplomová práce dále zaměří na analýzu těchto vybraných personálních činností:

- Organizačním uspořádáním společnosti ve vztahu k řízení lidských zdrojů,
- vzděláváním pracovníků a
- řízením výkonu a pracovním hodnocením pracovníků.

### 11.3.3 Strategie a plánování lidských zdrojů

Níže je uvedena tabulka, v níž jsou zaznamenány odpovědi na první část dotazníku, jež se týká strategie a plánování lidských zdrojů ve společnosti KAKAOVNÍK s.r.o. Výsledky této části poukazují na střední úroveň oblasti strategie a plánování lidských zdrojů. Silnou stránkou této oblasti je především vytvořená podnikatelská strategie s výhledem na alespoň

dva roky. Za další silné stránky v této oblasti se dá označit fakt, že společnost má jasně stanovené cíle a poslání v oblasti řízení lidských zdrojů, nicméně tyto cíle nejsou zveřejněny pro všechny pracovníky. Ze strany společnosti je zde uvědomění důležitosti lidských zdrojů ve společnosti. Za slabou stránku společnosti může být považováno procentuální zastoupení klíčových zaměstnanců ve společnosti. V tomto případě se jedná pouze o 15 %, při čemž doporučenou hodnotou je 60 %. Společnost má velmi vysoké zastoupení flexibilních pracovníků. Společnost nemá ve schématu vyznačenou oblast řízení lidských zdrojů a vzhledem k tomu, že nejsou zveřejněny cíle pro řízení lidských zdrojů, dá se říci, že informovanost pracovníků je nízká a tyto faktory tedy nejsou naplněny.

Z rozhovoru s majitelem společnosti však vyplynulo, že strategie je částečně promyšlena a částečně sepsána. O této strategii jsou tak informováni především majitelé a částečně vedoucí pracovníci. Cílem společnosti KAKAOVNÍK s.r.o. je dodávat kvalitní, luxusní čokoládové výrobky na trh a do budoucna stabilizovat společnost a upevnit tak její místo na trhu. Cíle pro řízení lidských zdrojů jsou sice stanoveny, ale nejsou zveřejněny právě z národnostních důvodů. K roku 2023 se společnost zaměřuje spíše na zajištění poptávky na trhu a z časového hlediska je tak pro společnost náročné najít vhodného pracovníka na pozici personalisty, který by se více zabýval cíli v oblasti řízení lidských zdrojů (rozhovor s majitelem společnosti).

Společnost v oblasti strategie a plánování lidských zdrojů dosahuje průměrných hodnot. Společnost by se měla více zaměřit na podnikatelskou strategii a tuto strategii sepsat a aktualizovat. Sepsání a aktualizace podnikatelské strategie by mohla napomoci v lepším ucelení myšlenek a mohla by dopomoci k jednotnému chování pracovníků za cílem uspokojování cílů společnosti. Pokud budou cíle v oblasti řízení lidských zdrojů zveřejněny, mohou se k nim pracovníci dostat a snáze přizpůsobovat své chování v práci těmto cílům. Společnost by se měla více zamyslet nad potřebou zaměstnanců ve společnosti. Vzhledem k poměrně vysokému tempu růstu by měla zvážit větší procentní podíl klíčových a obslužných zaměstnanců.

Tabulka 4 Strategie a plánování lidských zdrojů (vlastní zpracování)

| Otázky:   | Ano | Ne |
|---|-----|----|
| 1. Má společnost vypracovanou podnikatelskou strategii?                           | X   |    |
| 2. Tato strategie je s výhledem na více než dva roky?                             | X   |    |
| 3. Bylo stanoveno poslání ŘLZ – proč je potřebné se zabývat lidmi ve společnosti? | X   |    |
| 4. Byly stanoveny cíle pro ŘLZ, jež vychází z podnikatelské strategie?            | X   |    |



|  |      |   |
|--|------|---|
| 5. Jsou tyto cíle zveřejněny?  |      | X |
| 6. Znájí je všichni manažeři?  | X    |   |
| 7. Je ze stanovených cílů zřejmé, že lidské zdroje jsou stejně významné jako finanční a materiální zdroje?                         | X    |   |
| 8. Je v organizačním schématu vyznačena oblast ŘLZ?  |      | X |
| 9. Má společnost plány pro zabezpečení budoucích potřeb lidských zdrojů?   | X    |   |
| 10. Kolik potřebuje vaše společnost (uvedte procentuální podíly tak, aby součet činil 100 %)                                       |      |   |
| Klíčových zaměstnanců  | 15 % |   |
| Obslužných zaměstnanců   | 40 % |   |
| Ostatních flexibilních zaměstnanců   | 45 % |   |
| 11. U následující otázky zhodnoťte, jaká je celková úroveň řízení lidských zdrojů ve společnosti. 1-5 kdy 1 je nízká a 5 nejvyšší. | 4    |   |

#### 11.3.4 Organizační uspořádání společnosti ve vztahu k řízení lidských zdrojů

V tabulce níže jsou uvedeny odpovědi z druhé části dotazníku, vztahující se k organizačnímu uspořádání společnosti ve vztahu k řízení lidských zdrojů. V tabulce můžeme vidět, že úroveň v oblasti organizačního uspořádání společnosti ve vztahu k řízení lidských zdrojů je nízká. Za silné stránky v této oblasti může být považována jasně daná filozofie společnosti pro řízení lidských zdrojů a to, že každé pracovní místo má svůj popis, který je využíván k řízení lidských zdrojů a odměňování pracovníků. Ostatní faktory jsou slabou stránkou společnosti. Pracovníci nemají kopii popisu práce, popis práce není aktualizován, ani nejsou seznámeni s požadavky, které jsou kladeny na manažery. Společnost nemá pověřenou osobu, která by zodpovídala za úroveň řízení lidských zdrojů. Touto skutečností je ze strany majitelů vysvětlováno právě i to, že pracovníci nemají kopii popisu práce a popis práce není aktualizován.

Jak již bylo popsáno výše, majitelé společnosti shledávají nalezení vhodné osoby, která by se zabývala řízením lidských zdrojů více do hloubky, velmi časově náročným. Proto se prozatím snaží tuto funkci naplňovat sami. Právě kvůli absenci takového pracovníka není v jejich silách zajistit všechny potřebné dokumenty, které by pracovníkům pomohli lépe porozumět jejich pracovním pozicím. Dále pak uvádí, že právě kvůli této časové náročnosti nemohou být z jejich strany popisy práce aktualizovány, tudíž nemohou sloužit pro normy jakosti, i když přiznávají, že právě ve výrobě, balírně i expedici by tyto popisy práce mohly vést k vyšší kvalitě. Zároveň pak majitel připouští, že právě neaktuálnost pracovních postupů, vede často ke konfliktům na pracovišti (rozhovor s majitelem společnosti).

V rámci dotazníku k personálnímu auditu skončila oblast organizačního uspořádání ve společnosti ve vztahu k řízení lidských zdrojů jako poslední. Vzhledem k tomu, že je existence a růst společnosti závislí na pracovnících je toto velmi negativní výsledek. Společnost by se měla na tuto oblast velmi zaměřit a zvážit své možnosti. Jako na možnost řešení tohoto problému může společnost nahlížet prostřednictvím osoby, která bude mít na starost všechny úkony spojené s přijímáním nových pracovníků. Vzhledem k tomu, že se jedná o výrobní podnik v oblasti potravinářství, je s touto prací spjato mnoho legislativních předpisů, které se týkají právě osob pracujících s potravinami. Tato osoba by měla mít vzdělání v oblasti personalistiky a měla by dohlížet na jejich dodržování. Zároveň by pak tato osoba měla aktualizovat popis pracovních činností. To že pracovní činnosti nejsou jasně definovány přináší mnoho zbytečných komplikací a nákladů, které jsou spojeny s opravou chyb.

Tabulka 5 Organizační uspořádání společnosti ve vztahu k řízení lidských zdrojů (vlastní zpracování)

| Otázky:   | Ano | Ne |
|---|-----|----|
| 1. Je určena osoba ve společnosti, jež zodpovídá za úroveň ŘLZ?   |     | X  |
| 2. Má zodpovědná osoba za ŘLZ vymezeny personální činnosti, za které zodpovídá?                         |     | X  |
| 3. Je prestiž této osoby stejná, jako prestiž manažerů?   |     | X  |
| 4. Je pro činnost jasně daná filozofie společnosti pro ŘLZ?   | X   |    |
| 5. Jsou ve společnosti popisy pracovních míst?  | X   |    |
| 6. Vlastní všichni zaměstnanci kopii svého popisu práce?  |     | X  |
| Popisy pracovních míst slouží:  |     |    |
| 7. K řízení lidských zdrojů ve společnosti  | X   |    |
| 8. Pro odměňování pracovníků ve společnosti   | X   |    |
| 9. Pro normy jakosti (ISO a jiné)   |     | X  |
| 10. Jsou popisy míst aktualizovány?   |     | X  |
| 11. Znájí pracovníci společnosti požadavky, které jsou kladeny na manažery v oblasti personalistiky?    |     | X  |
| 12. Jaká je celková úroveň vedení personální agendy ve společnosti? 1-5, kdy 1 je nízká a 5 je nejvyšší | 2   |    |

### 11.3.5 Výběr a přijímání nových pracovníků

V tabulce níže je uvedena třetí část dotazníku, jež se zabývá výběrem a přijímáním nových pracovníků. Z tabulky vyplývá, že úroveň v této oblasti je vysoká. Za slabou stránku v této oblasti může být považována nejasná strategie pro upřednostňování vnitřních lidských zdrojů před vnějšími. Zbylé faktory jsou ze strany společnosti hodnoceny kladně a dají se tak považovat za silné stránky společnosti v oblasti výběru a přijímání nových pracovníků.

Nesilnější stránkou v této oblasti může být též osoba, jež dohlíží na výběr nových zaměstnanců a je řádně proškolená a dodržuje postupy vedení přijímacího pohovoru.

Majitel v rozhovoru uvedl, že přesná strategie pro upřednostňování vnitřních lidských zdrojů před vnějšími sice není určena, ale pracovníci společnosti jsou obeznámeni s tím, že mají možnost kariérního postupu ve společnosti. Právě kvůli nejasně nastavené strategii, která nemá fyzickou podobu, hodnotí úroveň personální agendy jako střední (rozhovor s majitelem společnosti).

I když společnost dosáhla v rámci dotazníku k personálnímu auditu v oblasti výběru a přijímání nových pracovníků poměrně vysoké úrovně, měla by zvážit při vzniku nových pracovních míst upřednostňování pracovníků, kteří jsou ve společnosti již zaměstnáni. Ve společnosti sice vznikají pozice, na které je potřeba odborných znalostí v různých oblastech, to ale neznamená, že osoba, která bude na pozici přijata z externích zdrojů, tyto znalosti má. Stejně tak, jako interní pracovník, musí projít programem adaptace a zaškolováním. Pracovník, který ve firmě již nějakou dobu působí, zná její chod. Na druhou stranu noví pracovníci mohou přinést také nový pohled na problematiku ve společnosti. I když je ze strany majitele tvrzeno, že vedoucí pracovníci jsou řádně proškoleni, jak vést přijímací pohovory, bylo toto školení provedeno pouze majiteli firmy, nic toto tvrzení tedy nepodporuje. Společnost by měla zvážit školení pro pracovníky, kteří přijímací pohovory vedou.

Tabulka 6 Výběr a přijímání nových pracovníků (vlastní zpracování)

| Otázky  | Ano | Ne |
|---|-----|----|
| 1. Je určena osoba, která dohlíží na výběr nových pracovníků?   | X   |    |
| 2. Je tato osoba proškolená?  | X   |    |
| 3. Je vždy u přijímacího pohovoru vedoucí pracoviště, kam bude uchazeč umístěn?                         | X   |    |
| 4. Jsou vedoucí proškoleni ohledně toho, jak vést přijímací pohovor?                                    | X   |    |
| 5. Je ve společnosti zaveden ustálený postup pro přijímání nových pracovníků?                           | X   |    |
| 6. Při obsazování vyšších pracovních postů jsou upřednostňováni stávající pracovníci?                   | X   |    |
| 7. Je nastavena jasná strategie pro upřednostňování vnitřních lidských zdrojů před vnějšími?            |     | X  |
| 8. Byla tato strategie sdělena všem pracovníkům?  | X   |    |
| 9. Je ve společnosti adaptační program pro nové pracovníky?   | X   |    |
| 10. Jaká je celková úroveň vedení personální agendy ve společnosti? 1-5, kdy 1 je nízká a 5 je nejvyšší | 3   |    |

### 11.3.6 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

V tabulce níže je uvedena čtvrtá část dotazníku, týkající se oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků. Dle této tabulky nemá společnost nastavenou politiku vzdělávání a rozvoje společnosti. Společnost nemá zpracován program pro vedoucí v oblasti vedení lidí i přes to, že se ve společnosti nacházejí právě čtyři vedoucí pracovníci. I když společnost podporuje vzdělávání a rozvoj pracovníků, neexistuje žádná evidence pracovníků, kteří jsou vzdělávání. Jako velmi pozitivní můžeme být hodnocena skutečnost, že je vzdělávání a rozvoj pracovníků mimo společnost podporován a jsou nabízeny semináře pro vedoucí v oblasti vedení lidí. I díky tomu stráví jednotlivý zaměstnanci na školení a kursech, které nejsou povinné ze zákona, více než 10 hodin ročně.

Majitel společnosti v rozhovoru uvedl, že zaměstnanci spíše nemají zájem o školení a vzdělávání v oboru, proto jsou školení spíše nařízená ze strany společnosti. Na školení vedoucích pracovníků byli zatím dva ze čtyř vedoucích pracovníků. Tato skutečnost je také důvodem, proč společnost zatím nenastavila politiku vzdělávání a rozvoje, ani neurčila osobu, která by za rozvoj a vzdělávání pracovníků byla zodpovědná. Společnost se často potýká s problémy spojenými s nedostatečnými znalostmi pracovníků v rámci jejich odborného zaměření ve společnosti. Například znalost správné práce s linkou na výrobu čokoládových výrobků, s linkou na balení výrobků, řešení konfliktů na pracovišti či znalost používání vnitropodnikového informačního systému. To vede k dodatečným nákladům na provoz a výrobu, některé nastalé problémy, lze řešit pouze přes externího odborníka (Rozhovor s majitelem společnosti)

Oblast vzdělávání pracovníků nedopadla v rámci dotazníku k personálnímu auditu příliš dobře. Z dostupných zdrojů vyplývá, že se pracovníci nechtějí účastnit školení a seminářů, které jsou jim nabízeny. Tomuto tvrzení nasvědčují i neformální rozhovory s pracovníky a výsledky realizovaného dotazníkového šetření. Nízká účast na dotazníkovém šetření pak zároveň značí i nízkou angažovanost pracovníků ve společnosti KAKAOVNÍK s.r.o.

Na druhou stranu nikde není sepsán a zveřejněn žádný seznam školení, či seminářů, na které by se mohli pracovníci přihlásit, ani není nikde zveřejněno, že v případě, že bude mít pracovník o nějaké školení či seminář v oboru zájem, bude mu tento seminář uhrazen. Společnost by měla zvážit vytvoření přehledného informačního kanálu, kde budou tyto informace pracovníkům zveřejňovány, včetně podmínek a benefitů, které plynou z absolvování. Vzhledem k tomu, že k seminářům a školení, které již proběhly, není žádná zpětná vazba, nemůžou majitelé posoudit, jaký dopad tyto vzdělávací programy na

společnost mají. Bylo by vhodné, kdyby společnost začala výsledky vzdělávacích programů vyhodnocovat a archivovat, aby viděla, jakým způsobem a jestli vůbec jsou jimi zvolené vzdělávací programy pro pracovníky vhodné a zdali přináší požadovanou přidanou hodnotu.

Tabulka 7 Vzdělávání a rozvoj pracovníků (vlastní zpracování)

| Otázky   | Ano | Ne |
|--|-----|----|
| 1. Je ve společnosti nastavena politika vzdělávání a rozvoje?  |     | X  |
| 2. Je ve společnosti určena osoba, jež je zodpovědná za rozvoj pracovníků?                             |     | X  |
| 3. Je podporován profesionální rozvoj zaměstnanců prostřednictvím školení mimo společnost?             | X   |    |
| 4. Je ve společnosti zaveden ustálený postup výběru pracovníků pro vzdělávání?                         | X   |    |
| 5. Zajišťujete potřeby vzdělávání zaměstnanců s ohledem na předpokládaný rozvoj společnosti?           | X   |    |
| 6. Nabízí společnost semináře pro vedoucí v oblasti vedení lidí?                                       | X   |    |
| 7. Má společnost zpracován program pro vedoucí v oblasti vedení lidí?                                  |     | X  |
| 8. Jsou výsledky vzdělávacích programů vyhodnocovány?  |     | X  |
| 9. Existuje evidence zaměstnanců, kteří se účastní vzdělávacích programů?                              |     | X  |
| 10. Vyhodnocuje společnost investice do vzdělávání pracovníků?   | X   |    |
| 11. Kolik hodin v průměru stráví ročně zaměstnanec na školení (kurzech), jež nejsou povinné ze zákona? | 10  |    |
| 12. Jaká je celková úroveň vzdělávání pracovníků ve společnosti? 1-5, kdy 1 je nízká a 5 je nejvyšší   | 3   |    |

**Odpověď na výzkumnou otázku 1: Jsou pracovníci dostatečně vzdělávání vzhledem k pracovním pozicím, které vykonávají?**

Z rozhovorů s majitelem společnosti i dotazníku k personálnímu auditu vyplývá, že vzdělávání pracovníků, je sice ze strany společnosti podporováno, ale pracovníci této možnosti příliš nevyužívají. Vzhledem k nízkému počtu hodin, které stráví pracovníci na školeních, či kurzech a poměrně vysoké potřebě odbornosti v tomto specifickém oboru, nejsou pracovníci dostatečně vzdělávání vzhledem k pracovním pozicím, které vykonávají.

### 11.3.7 Řízení výkonu a pracovního hodnocení pracovníků

Následující část dotazníku v tabulce níže je zaměřena na řízení výkonu a pracovní hodnocení pracovníků. V této oblasti dosáhla společnost střední úrovně a dá se hodnotit spíše pozitivně, i když ve společnosti není zaveden systém pracovního hodnocení pracovníků, a tudíž nemůže být rozvíjen, ani zdokonalován.

Při analýze poskytnutých dokumentů ze strany společnosti byly nalezeny pouze reportní zprávy, které vykazují pracovníci jednotlivě svému nadřízenému a dá se tímto způsobem

tedy kvantifikovat množství odvedené práce jednotlivých pracovníků. Jiné fyzické dokumenty o hodnocení pracovníků ve společnosti však neexistují. Neexistuje tedy žádný záznam o tom, jakým způsobem individuální hodnocení pracovníků probíhá. Toto poukazuje na skutečnost, že hodnocení pracovníků společnosti probíhá pouze verbálně. Je tedy nemožné se k jednotlivým hodnocením pracovníků vracet a společnost může pozorovat pouze kvantitativní výstup. Vzhledem k tomu, že neexistují žádné písemné záznamy o pracovním hodnocení pracovníků, nemůže být potvrzena jejich pravidelnost. Aby se společnost lépe orientovala v úspěších a neúspěších na straně pracovníků a mohla je na základě toho dále hodnotit, popřípadě i přihlížet k těmto hodnocením při rozhodování o navýšení mzdy, či povýšení, měla by začít tyto hodnocení zaznamenávat a provádět je s předem nastavenou periodicitou. Taková hodnocení by se pak dala lépe využít ke zlepšování výkonnosti, zvažování odměn, při povyšování pracovníků, či pro identifikaci potřeb dalšího vzdělávání pracovníků. Hodnocení pracovníků je důležitým nástrojem v oblasti řízení lidských zdrojů. Může pracovníky motivovat k lepším výkonům a dává ucelený pohled vedoucím pracovníkům, potažmo i majitelům na situaci ve společnosti.

Kvůli tomu, že společnost nemá nikde sepsané pracovní postupy, vznikají často chyby v jednotlivých pracovních procesech, což vede k produkci zmetků. Četnost těchto chyb se dá pozorovat v reportech, které pracovníci píšou svým vedoucím pracovníkům a je velmi vysoká. Každý den se jedná o stovky kusů.

Tabulka 8 Řízení výkonu a hodnocení a pracovního hodnocení pracovníků (vlastní zpracování)

| Otázky  | Ano | Ne |
|---|-----|----|
| 1. Je ve společnosti zaveden systém pracovního hodnocení pracovníků?                                |     | X  |
| 2. Provádíte ve společnosti pravidelné hodnocení pracovníků?  | X   |    |
| 3. Chválíte své pracovníky?   | X   |    |
| 4. Pracovníci jsou dobře informováni o účelu a využití pracovního hodnocení?                        | X   |    |
| 5. Je váš systém pracovního hodnocení pracovníků dále rozvíjen a zdokonalován?                      |     | X  |
| Výsledky pracovního hodnocení využíváte:  |     |    |
| 6. V odměnách pracovníků.   | X   |    |
| 7. Při povyšování pracovníků.   | X   |    |
| 8. V přemístování pracovníků do vyšších pracovních pozic.   | X   |    |
| 9. Pro další vzdělávání pracovníků.   | X   |    |
| 10. Pro zvyšování výkonnosti společnosti.   | X   |    |
| 11. Pro zlepšování a řešení pracovních vztahů.  | X   |    |
| 12. Pro zvyšování kvality řízení a vedení lidí.   | X   |    |
| 13. Jaká je celková úroveň vzdělávání pracovníků ve společnosti? 1-5 kdy 1 je nízká a 5 je nejvyšší | 3   |    |

|   |   |
|---|---|
| 14. Jakým způsobem se provádí pracovní hodnocení zaměstnanců? 1-5, kdy 1 je málo formální přístup a 5 exaktní přístup | 3 |
|---|---|

### 11.3.8 Odměňování pracovníků

Silnou stránkou v této oblasti je mzdová politika společnosti, která ovšem není zveřejněna. Tato mzdová politika vychází z podnikatelské strategie společnosti a zároveň je nastaven formální plán na zvýšení mezd. Růst mezd je pak spojen s produktivitou práce. Z pohledu kritérií pro zvyšování mezd společnost přihlíží jak k individuálnímu pracovnímu výkonu, tak k počtu odpracovaných let. Z hlediska mezd nabízí společnost svým pracovníkům zaměstnanecké výhody, jako je stravování a vzdělávání a jejich potřeby jsou sledovány.

Společnost má pečlivě stanovenou mzdovou politiku, která byla dne rozhovoru s majitelem dříve pro pracovníky veřejná, ale vedla k nedorozuměním a sporům na pracovišti. Proto se rozhodli mzdovou politiku aktualizovat, stáhnout, ale nezveřejnit ji. Každý pracovník byl však obeznámen s tím, jakých mzdových posunů může dosáhnout a za jakých podmínek. Tyto podmínky jsou uvedeny v interních dokumentech společnosti. Mzdy pracovníků zahrnují pevnou složku, která se odvíjí od počtu odpracovaných let ve společnosti. Pracovníci mají časovou formu mzdy, která se liší dle jednotlivých kompetencí, délce odpracované doby a vzdělání. Příplatky jsou ze zákona stanoveny za přesčasy a víkendy a tvoří 25 % z průměrného hodinového výdělku. Odměny jsou udělovány podle výkonu. Tato odměna většinou tvoří 10 % z výplaty daného pracovníka. Další složkou je osobní ohodnocení, které je udělováno pracovníkům ze strany vedoucích pracovníků po schválení majitelů společnosti. Toto ohodnocení je individuální. Pracovníci též mají nárok na příspěvek na stravování. Pracovníkům jsou též udělovány roční prémie, které jsou tvořeny 10 % z průměru výplat za měsíce září, říjen a listopad (rozhovor s majitelem společnosti, interní dokumenty společnosti KAKAOVNÍK s.r.o.).

Společnost by měla zvážit rozšíření zaměstnaneckých výhod pro pracovníky. Opět tyto zaměstnanecké výhody nejsou nikde sepsány, ani zveřejněny. Jejich sepsání a zveřejnění by mohlo pracovníky opět motivovat k lepším výkonům a společnost by tím mohla zabránit odcházení pracovníků do jiných firem. Vzhledem k tomu, že oblast podnikání v oblasti výroby a distribuce čokoládových produktů je velmi specifická, mělo by být v nejlepším zájmu společnosti si pracovníky udržet.

Tabulka 9 Odměňování pracovníků (vlastní zpracování)

| Otázky                        | Ano | Ne |
|-------------------------------|-----|----|
| 1. Má firma mzdovou politiku? | X   |    |

|   |       |   |
|---|-------|---|
| 2. Je tato politika zveřejněna?   |       | X |
| 3. Vychází mzdová politika z podnikatelské strategie společnosti?                                     | X     |   |
| 4. Je způsob odměňování nastavený ve společnosti pro zaměstnance transparentní?                       |       | X |
| 5. Existuje nějaký formální plán na zvýšení mezd ve společnosti?                                      | X     |   |
| 6. Je růst mezd ve společnosti závislý na produktivitě práce?   | X     |   |
| 7. Která z následujících kritérií jsou nejvíce zohledňována při odměňování pracovníků?                |       |   |
| Pouze individuální pracovní výkon   |       |   |
| Pouze počet odpracovaných let   |       |   |
| Obojí – počet odpracovaných let i výkon   | X     |   |
| 8. Je sledováno, ve které pracovní pozici je největší fluktuace?                                      | X     |   |
| 9. Jaký je podíl pracovníků v jednotlivých kategoriích podle těchto kritérií:                         |       |   |
| Pouze individuální pracovní výkon   |       |   |
| Pouze počet odpracovaných let   |       |   |
| Obojí – počet odpracovaných let i výkon   | 100 % |   |
| 10. Jaká je celková úroveň odměňování pracovníků ve společnosti? 1-5, kdy 1 je nízké a 5 je nejvyšší. |       | 3 |

Tabulka 10 Odměňování pracovníků, zaměstnanecké výhody (vlastní zpracování)

| Otázky   | Ano | Ne |
|--|-----|----|
| 1. Nabízí společnost svým pracovníkům zaměstnanecké výhody   | X   |    |
| 2. Převažují v nabídce pracovní zaměstnanecké výhody (vzdělávání, stravování)?   | X   |    |
| 3. Je stanoven zaměstnanecký účet, do jehož výše si mohou pracovníci vybrat zaměstnanecké výhody (Je uplatňován systém volitelných zaměstnaneckých výhod)? |     | X  |
| 4. Je nabídka zaměstnaneckých výhod nejméně jedenkrát za tři roky aktualizována?   |     | X  |
| 5. Sledují se zaměstnanecké výhody u konkurenčních organizací?   |     | X  |
| 6. Jsou sledovány potřeby pracovníků?  | X   |    |
| 7. Jaká je celková úroveň zaměstnaneckých výhod ve společnosti? 1-5, kdy 1 je nízké a 5 je nejvyšší  |     | 3  |

### 11.3.9 Zaměstnanecké vztahy

Oblast zaměstnaneckých vztahů je rozdělena na vztahy na pracovišti, bezpečnost a ochranu zdraví pracovníků a zabezpečení politiky rovných příležitostí. V první z těchto tří podoblastí si společnost nevede příliš dobře. Nemá zavedenou politiku zaměstnaneckých vztahů, ani neexistuje pracovní pozice, na které by zodpovědná osoba dohlížela na úroveň zaměstnaneckých vztahů. Společnost se zde potýká i s absencí etického kodexu, což může být velmi slabou stránkou společnosti. Jako pozitivní může být hodnoceno to, že společnost provádí výstupní rozhovory. Tyto rozhovory jsou však vedeny pouze formou rozhovoru, společnost nevyužívá možnosti dotazníku, kdy tak přichází o cenná data. Společnost k právnímu poradenství v oblasti pracovně právních vztahů využívá externího právníka.



Neexistuje zde pracovní pozice, na které by byla osoba odpovědná za evidenci pracovní legislativy v oblasti pracovních vztahů, pravidel a aktivit. Společnost se přesto snaží analyzovat, zda jsou pracovníci spokojení. Z rozhovoru s majitelem však vyplynulo, že právě kvůli tomu, že zaměstnanci při dotazování na spokojenost čelí právě majitelům, nejsou zcela upřímní ve svých tezích. Majitel uvádí, že jsou všechny stížnosti evidovány a analyzovány, ale pouze ústní formou, nikoli formou písemnou, takže se k nim později nedá nikterak vrátit. Pokud ovšem dojde ke stížnosti, je řešena téměř okamžitě, z pravidla do pěti pracovních dnů. Zaměstnanecké vztahy jsou ze strany majitele hodnoceny jako střední, čemuž jeho odpovědi na otázky příliš nenasvědčují.

Naopak v oblasti bezpečnosti práce si společnost vede velmi dobře. Společnost eviduje počet dnů z důvodu pracovní neschopnosti, top management se zajímá o bezpečnost ve společnosti, úrazy jsou řádně zaznamenávány a jsou vytvořeny podmínky pro profesionální lékařskou první pomoc. Ve společnosti je zaměstnána osoba, která je přímo odpovědná za bezpečnost práce ve společnosti, a zároveň jsou ze strany společnosti umožňovány preventivní prohlídky pracovníků.

Na základě rozhovoru se zaměstnanci společnosti bylo zjištěno, že klima na pracovišti je spíše neutrální, i když se vedení společnosti snaží vztahy na pracovišti stále utužovat a nabízí tak zaměstnancům různé mimopracovní aktivity. Zaměstnancům bylo sděleno, že v případě problémů na pracovišti se mohou obrátit na své vedoucí pracovníky, ti se však spíše obrací přímo k jednomu z majitelů. Majitel společnosti v jednom z rozhovorů uvádí, že v oddělení výroby dochází k častým konfliktům mezi pracovníky. Připouští, že tyto konflikty mohou plynout z nedostatečného určení zodpovědnosti jednotlivých pracovníků výroby. (rozhovor se zaměstnanci společnosti KAKAOVNÍK s.r.o.).

Tabulka 11 Zaměstnanecké vztahy (vlastní zpracování)

| Otázky   | Ano | Ne |
|--|-----|----|
| 1. Má společnost politiku zaměstnaneckých vztahů?  |     | X  |
| 2. Je ve společnosti určena osoba zodpovědná za úroveň zaměstnaneckých vztahů?   |     | X  |
| 3. Jsou představy, politiky a očekávání shrnuty do etického kodexu pracovního jednání?   |     | X  |
| <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 pracovníci?  |     |    |
| 6. Dostávají ji i nově příchozí pracovníci?  |     |    |
| 7. Dostali pracovníci informaci, s kým nebo na koho se mohou obrátit v případě potřeba rady v situacích týkajících se pracovních vztahů? |     | X  |
| 8. Vede ve společnosti někdo výstupní rozhovory?   | X   |    |

|  |   |   |
|--|---|---|
| 9. Je to formou:   |   |   |
| a) jen rozhovoru   | X |   |
| b) jen dotazníku   |   |   |
| c) obojí   |   |   |
| 10. Má společnost trvalý přístup k právnímu poradenství v oblasti pracovně-právních vztahů?                        |   | X |
| 11. Existuje ve společnosti osoba, která eviduje legislativu v oblasti zaměstnaneckých vztahů, pravidla, aktivity? |   | X |
| 12. Zjišťujete, zda jsou vaši pracovníci ve společnosti spokojeni?   | X |   |
| 13. Jsou záznamy všech stížností evidovány a analyzovány?  |   | X |
| 14. Jsou stížnosti pracovníků řešeny do 5dnů od jejich přijetí?  | X |   |
| 15. Jaká je celková úroveň pracovních zaměstnaneckých vztahů ve společnosti? 1-5, kdy 1 je nízké a 5 je nejvyšší.  | 3 |   |

Tabulka 12 Bezpečnost a ochrana zdraví na pracovišti (vlastní zpracování)

| Otázky   | Ano | Ne |
|--|-----|----|
| 1. Je evidován počet dnů u zaměstnanců z důvodu pracovní neschopnosti?   | X   |    |
| 2. Dostává top management periodicky zprávy týkající se bezpečnosti ve společnosti?                                    | X   |    |
| 3. Jsou evidovány pracovní úrazy?  | X   |    |
| 4. Jsou vytvořeny podmínky pro profesionální lékařskou první pomoc?  | X   |    |
| 5. Je určena osoba zodpovědná za bezpečnost práce ve společnosti?  | X   |    |
| 6. Umožňuje společnost pravidelné preventivní prohlídky pracovníků?  | X   |    |
| 7. Jaká je celková úroveň bezpečnosti a ochrany zdraví pracovníků ve společnosti? 1-5, kdy 1 je nízká a 5 je nejvyšší. | 4   |    |

Tabulka 13 Zabezpečení politiky rovných příležitostí ve společnosti (vlastní zpracování)

| Otázky  | Ano | Ne |
|---|-----|----|
| 1. Existuje ve společnosti politika rovných pracovních příležitostí?  | X   |    |
| 2. Byla tato politika oznámena všem pracovníkům?  | X   |    |
| 3. Jsou určena opatření k tomu, aby při přijímání nových pracovníků nedošlo k diskriminaci?                             | X   |    |
| 4. Jaká je celková úroveň politiky rovných pracovních příležitostí ve společnosti? 1-5, kdy 1 je nízká a 5 je nejvyšší. | 5   |    |

Odpověď na výzkumnou otázku 2: **Jaká je míra spokojenosti pracovníků ve společnosti KAKAOVNÍK s.r.o.**

Z rozhovorů s majitelem společnosti, dotazníku k personálnímu auditu, neformálních rozhovorů s pracovníky a rozšířeného Gallupova dotazníku spokojenosti pracovníků vyplývá, že míra spokojenosti pracovníků ve společnosti je průměrná. Toto je způsobeno hlavně konflikty, které vznikají z nejasně stanovených zodpovědností a nedodržování

pracovních postupů. Výsledky dotazníku jsou uvedeny jako příloha (Příloha IV). To je potvrzováno i rozhovory s pracovníky společnosti. Z rozhovorů též vyplynulo, že jsou zaměstnanci seznámeni s politikou odměňování ve společnosti a jsou si vědomi zaměstnaneckých benefitů, které mohou čerpat.

### 11.3.10 Firemní kultura

Poslední část dotazníku je zaměřená na firemní kulturu. Z tabulky uvedené níže můžeme vyčíst, že si společnost v této oblasti vede velmi dobře a tato oblast má vysokou úroveň. Společnost má definovány své hodnoty a informuje o nich své pracovníky. Zároveň jsou pak ze strany pracovníků tyto hodnoty uznávány. Majitel doplňuje, že pracovníci jsou s firemními hodnotami velmi ztotožněni. Slabou stránkou v této oblasti jsou provozní normy, jež nejsou srozumitelně a jasně nastaveny.

Dle rozhovoru s majitelem společnosti nejsou přesně definovány povinnosti a nařízení zaměstnanců společnosti. I když sám uznává, že by bylo vhodné, aby měli všichni pracovníci takový dokument k dispozici a nabyli s povinnostmi a nařízeními seznámeni pouze ústně a v pracovní smlouvě (rozhovor s majitelem).

Tabulka 14 Firemní kultura (vlastní zpracování)

| Otázky  | Ano | Ne |
|---|-----|----|
| 1. Má společnost definovány své hodnoty, které jsou pro ni důležité?                            | X   |    |
| 2. Jsou o nich pracovníci dobře informováni?  | X   |    |
| 3. Sdílejí pracovníci tyto hodnoty a uznávají je?   | X   |    |
| 4. Chovají se manažeři v souladu s firemními hodnotami?   | X   |    |
| 5. Je ve společnosti vytvořeno proaktivní podnikatelské klima orientované na zákazníka?         | X   |    |
| 6. Jsou ve společnosti jasně a srozumitelně nastaveny personální a provozní normy?              |     | X  |
| 7. Přizpůsobuje se Váš styl vedení lidí pracovníkům?  | X   |    |
| 8. Adaptují se vaši pracovníci dobře na změny?  | X   |    |
| 9. Podporujete vytváření partnerských vztahů k zákazníkům?                                      | X   |    |
| 10. Znáte přednosti a nedostatky své konkurence?  | X   |    |
| 11. Jaká je celková úroveň firemní kultury ve společnosti? 1-5, kdy 1 je nízká a 5 je nejvyšší. | 4   |    |

### 11.4 Shrnutí analytických poznatků

Na základě provedené analýzy bylo zjištěno, že společnost KAKAOVNÍK s.r.o. se chce více věnovat oblasti řízení personálních činností, protože věří, že právě oblast lidských zdrojů je pro úspěch společnosti klíčový. Z provedené analýzy vyplynulo, že si společnost vede velmi dobře v oblastech výběru a přijímání nových pracovníků a v oblasti firemní kultury.

V oblasti výběru a přijímání nových pracovníků je určena osoba, která má tyto činnosti na starost, společnost dbá na to, aby u přijímacího pohovoru byl vedoucí oddělení, na které se uchazeč hlásí a při obsazování vyšších pracovních postů jsou ze strany společnosti preferováni pracovníci společnosti. V oblasti firemní kultury má společnost jasně definovány vize, cíle a hodnoty, s nimiž jsou seznámeni všichni pracovníci společnosti a je dbán velký zřetel na to, aby se pracovníci dobře adaptovali na změny, což je v takto dynamicky se rozrůstající společnosti velká výhoda. Společnost je velmi dobře seznámena se svými konkurenty a s jejich výhodami a nedostatky.

Z auditu vyplynulo, že největší nedostatky z pohledu řízení lidských zdrojů má společnost v oblastech organizačního uspořádání společnosti ve vztahu k řízení lidských zdrojů. Ve společnosti není určena žádná odpovědná osoba, která by odpovídala za celkový chod řízení lidských zdrojů ve společnosti. Řízení lidských zdrojů je prováděno v jednotlivých odděleních vedoucími pracovníky, kteří lidské zdroje na svém oddělení řídí sami dle svého uvážení, i když 2 ze čtyř vedoucích pracovníků nemají dostatečné proškolení na řízení lidských zdrojů. Zároveň společnost nemá jasně definovány popisy pracovních míst, respektive tyto popisy pracovních míst nejsou aktualizovány, což vede ke konfliktům mezi jednotlivými pracovníky, kteří nemají jasně vytyčeny pravomoci a zodpovědnosti. V dotazníku k personálnímu auditu byla majitelem úroveň vedení personální agendy ohodnocena číslem 2, jako nízká. Tomuto napovídají i neformální rozhovory s pracovníky společnosti. Zároveň bylo zjištěno, že i když se vedení společnosti staví ke vzdělávání pracovníků velmi pozitivně a rádi by pracovníky v oblasti vzdělávání a seberozvoje podporovali, není o vzdělávání ze strany pracovníků téměř žádný zájem. Z rozhovorů se zaměstnanci však vyplynulo, že jim není jasně definováno, jakým způsobem a v jakých oblastech se mohou vzdělávat a jak jim k tomu bude společnost napomáhat. Společnost má jasně definované plány a cíle do budoucna, nicméně s nimi opět nejsou pracovníci jasně seznámeni. Společnost by se tedy měla zaměřit na lepší komunikaci vůči pracovníkům a zřejmější vyjasnění možností. Majitelé společnosti očekávali, že pracovníci jsou s možnostmi vzdělávání seznámeni lépe. Společnost se snaží spravedlivě odměňovat pracovníky dle jejich výkonu a doby, kterou jsou zaměstnáni. Někteří pracovníci jej ale považují za nespravedlivý.

V rámci této části diplomové práce byly zodpovězeny výzkumné otázky:

V1: Jsou pracovníci vzdělávání vzhledem k pracovním pozicím, které vykonávají?

Z rozhovorů s majitelem společnosti i dotazníku k personálnímu auditu vyplývá, že vzdělávání pracovníků je sice ze strany společnosti podporováno, ale pracovníci této možnosti příliš nevyžívají. Vzhledem k nízkému počtu hodin, které stráví pracovníci na školeních či kurzech a poměrně vysoké potřebě odbornosti v tomto specifickém oboru, nejsou pracovníci dostatečně vzděláváni vzhledem k pracovním pozicím, které vykonávají.

V2: Jaká je míra spokojenosti pracovníků ve společnosti KAKAOVNÍK s.r.o.?

Z rozhovorů s majitelem společnosti, dotazníku k personálnímu auditu, neformálních rozhovorů s pracovníky a rozšířeného Gallupova dotazníku spokojenosti pracovníků vyplývá, že míra spokojenosti pracovníků ve společnosti je průměrná. Toto je způsobeno hlavně konflikty, které vznikají z nejasně stanovených zodpovědností a nedodržování pracovních postupů. Výsledky dotazníku jsou uvedeny jako příloha (Příloha II). To je potvrzováno i rozhovory s pracovníky společnosti. Z rozhovorů též vyplynulo, že jsou zaměstnanci seznámeni s politikou odměňování ve společnosti a jsou si vědomi zaměstnaneckých benefitů, které mohou čerpat.

## 12 PROJEKT ZLEPŠENÍ VYBRANÝCH PERSONÁLNÍCH AKTIVIT VE SPOLEČNOSTI KAKAOVNÍK S.R.O.

V této části diplomové práce bude vypracován projekt na zlepšení vybraných personálních aktivit ve společnosti KAKAOVNÍK s.r.o., jenž je postaven na základě získaných analytických poznatků a také na základě konzultace s majitelem společnosti, který označil vybrané personální činnosti, které ho z hlediska vedení zajímají nejvíce. Z dotazníku k auditu vyšli nejhůře oblasti organizačního uspořádání ve společnosti ve vztahu k řízení lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoj pracovníků a odměňování. Vzhledem k tomu, že ze strany společnosti KAKAOVNÍK s.r.o. nemohly být poskytnuty potřebné materiály týkající se oblasti odměňování, bude se projektová část dále zabývat oblastí řízení výkonu a pracovního hodnocení pracovníků, protože je to oblast, která majitele zajímá nejvíce.

Navržený projekt se bude tedy zabírat těmito oblastmi:

- Vzdělávání pracovníků
- Organizační uspořádání společnosti ve vztahu k řízení lidských zdrojů
- Řízení výkonu a pracovního hodnocení pracovníků

Společnost si uvědomuje, že správné řízení lidských zdrojů je pro správný rozvoj podniku klíčové. Majitelé společnosti by chtěli zvýšit spokojenost pracovníků a více je motivovat ke vzdělávání v oboru.

Na projekt je aplikována metoda logického rámce dle Doležala a Krátkého (Doležal a Krátký, 2016). Tento logický rámec projektu je uveden jako příloha (příloha III) diplomové práce.

### 12.1 Cíle projektu

Cílem projektu je implementace návrhů jednotlivých činností projektu, které by měly zlepšit úroveň vzdělávání pracovníků, organizační uspořádání společnosti ve vztahu k řízení lidských zdrojů a řízení výkonu a pracovního hodnocení ve společnosti KAKAOVNÍK s.r.o.

V této kapitole budou představeny konkrétní návrhy na aktivity, které budou provedeny v rámci projektu. Dále budou v této části identifikovány osoby oprávněného zájmu, vyobrazena matice spolupráce a odpovědnosti, náklady jednotlivých aktivit spojených s projektem a celkové náklady na realizaci projektu. Projekt bude také posouzen z hlediska přínosů a rizik a bude zasazen do konkrétního časového rámce. Rizika budou subjektivně

posouzena z hlediska pravděpodobnosti výskytu a dopadu na projekt a budou navržena opatření, kterými se tyto rizika dají eliminovat.

Hlavním cílem projektu je implementace návrhů, které zlepší vybrané personální činnosti ve společnosti KAKAOVNÍK s.r.o. Tyto vybrané činnosti jsou z oblasti vzdělávání, organizačního uspořádání společnosti ve vztahu k řízení lidských zdrojů a v oblasti řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků. Dílčími cíli projektu je vytvoření návrhu hodnotícího formuláře a vytvoření logického rámce projektu.

## 12.2 Zdůvodnění vybraného projektu

Důvodem volby zpracování tohoto projektu jsou výsledky analýzy, která ukazuje, které personální činnosti dopadly v rámci dotazníku k personálnímu auditu nejhůře. Jako další důvod zpracování tohoto projektu je přání majitele společnosti, který má zájem o zlepšení řízení výkonu a pracovního hodnocení pracovníků ve společnosti. Níže navržené aktivity projektu by měli společnosti usnadnit řízení lidských zdrojů a ukázat nový pohled na danou problematiku. Pro podpoření volby zpracování tohoto projektu byl vytvořen i logický rámec projektu, který je uveden jako příloha (Příloha III).

Tabulka 15 SPIN analýza (vlastní zpracování)

| INOVACE   | S  |
|---|--|
| Návrh aktivit na podporu zlepšení úrovně vzdělávání pracovníků, organizačního uspořádání ve vztahu k ŘLZ a zlepšení výkonu a hodnocení pracovníků | Ve společnosti KAKAOVNÍK s.r.o. byla zjištěna nižší úroveň v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků, organizačního uspořádání ve vztahu k ŘLZ a řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků.  |
|   | <p style="text-align: center;"><b>P</b></p> V souvislosti s nezájmem o vzdělávací programy a školení ze strany pracovníků společnosti, vznikají dodatečné náklady na odbornou práci ve společnosti. Pracovníci si nejsou jistí pracovními postupy a odpovědnostmi za konkrétní činnosti, což vede ke konfliktům na pracovišti. Vedoucí pracovníci nemají nastaven systém hodnocení pracovníků, který by byl zaznamenáván a uchován pro další použití.  |
|   | <p style="text-align: center;"><b>I</b></p> Pokud se společnost na tyto problémy nezaměří, náklady na jejich řešení v budoucnu porostou. Bude nutné některé pracovníky vyměnit za pracovníky kvalifikovanější, z čímž jsou spojeny náklady na zaškolení a adaptaci. Pokud nebude jasné vymezeno, za co kdo odpovídá, budou nadále vznikat konflikty na pracovišti, které by mohly vést k odchodu pracovníků ze společnosti. Zároveň pak, pokud vedoucí jednotlivých oddělení nezavedou pravidelné, strukturované hodnocení, která se budou uchovávat, nebudou schopni pracovníky odměňovat, dle jejich výkonů. |

| N  |
|--|
| Ve společnosti KAKAOVNÍK s.r.o. je nutné učinit kroky, kterými dojde ke zvýšení zájmu pracovníků na účasti na vzdělávacích programech a školeních. Je nutné stanovit přesné pracovní postupy, které budou pravidelně aktualizovány a určit k jednotlivým činnostem ve společnosti kdo je za výkon těchto činností odpovědný. Dále je nutné začít provádět pravidelná hodnocení pracovníků. |

## 12.3 Navržené aktivity projektu

V této části jsou popsány konkrétní aktivity a opatření, které jsou navrženy na podporu zlepšení vybraných personálních činností, kterými jsou: vzdělávání a rozvoj pracovníků, organizační uspořádání společnosti ve vztahu k řízení lidských zdrojů a výkon a hodnocení pracovníků ve společnosti KAKAOVNÍK s.r.o.

### 12.3.1 Vytvoření jednotného informačního kanálu

Aktivity navržené v této části se mají zaměřit na zvýšení odborných znalostí pracovníků. Vzhledem k tomu, že pracovníci jsou o možnosti vzdělávání v rámci rozvoje kompetencí informováni pouze ústně a nahodile, měla by společnost dát informacím, které se týkají možnostem vzdělávání, řád.

Pro podporu lepší informovanosti ohledně možnosti vzdělávání pracovníků napříč společností by měl být vytvořen jednotný přehledný informační kanál, ke kterému budou mít všichni pracovníci přístup. Z analýzy vyplynulo, že pracovníci společnosti KAKAOVNÍK s.r.o. nemají přehled o možnostech a aktivitách, které se ve společnosti odehrávají. Někteří pracovníci by se rádi zúčastnili vzdělávacích programů a školení, ale o podpoře v rámci vzdělávání a rozvoje pracovníků nejsou dostatečně informováni. V rámci sdělování těchto podstatných informací pracovníkům by měla být zvolena písemná forma, aby se k ní pracovníci mohli kdykoli vrátit, nebo si ji z pohodlí domova promyslet.

V prvním kroku by mělo dojít k vytvoření jednotného informačního kanálu pro pracovníky, ve kterém budou k nahlédnutí všechny možnosti, kterých mohou pracovníci v rámci vzdělávání využít. U jednotlivých nabídek vzdělávacích programů a školení by měly být stanoveny podmínky, které pracovník musí splnit, aby se mohl vzdělávacího programu, či školení zúčastnit. Jestli, a pokud ano, do jaké výše je vzdělávací program, či školení ze strany společnosti hrazen a jaký je očekávaný výstup z konkrétního vzdělávacího programu, či školení pro pracovníka.



Ve druhém kroku by mělo být stanoveno, co se od jednotlivých vzdělávacích programů a školení očekává a co by měly jednotlivé programy a školení společnosti přinést. Měl by být sestaven dokument, který poskytne zpětnou vazbu majitelům společnosti, aby mohlo být provedeno zhodnocení jednotlivých vzdělávacích programů a seminářů, kterých se pracovníci zúčastní.

V třetím kroku by měla být určena osoba, která bude mít tyto vzdělávací programy a školení na starost. Tato osoba bude provádět jejich aktualizaci, a měla by být k dispozici pracovníkům, kteří projeví zájem o vzdělávací program či školení, aby jim zodpověděla případné dotazy.

Ve čtvrtém kroku, po proběhnutí vzdělávacího programu, či školení, by mělo dojít k hodnocení tohoto vzdělávacího programu, či školení. Měli by být vyhodnoceny náklady a přínosy s touto vzdělávací metodou spojené. Toto hodnocení by mělo být zopakováno po dostatečně dlouhé době, aby bylo ověřeno, zdali se školení společnosti vyplatilo a jsou-li pracovníkem nově nabyté znalosti a schopnosti využívány, či nikoli.

V rámci tohoto vnitropodnikového informačního kanálu bude možné pracovníky informovat nejen o možnostech vzdělávání, ale také o důležitých událostech a změnách, které se ve společnosti chystají.

Za pomoci tohoto informačního kanálu budou moci pracovníci sdílet své nápady na zlepšení jednotlivých procesů ve společnosti a dají tak podnět k diskusi.

### 12.3.2 Školení

Vzhledem k tomu, že je výroba a distribuce čokoládových produktů velmi časově náročná, bude ve společnosti provedeno interní školení pracovníků, kdy budou pozváni odborníci z praxe, aby pracovníkům společnosti KAKAOVNÍK s.r.o. demonstrovali nové techniky. V oblasti výroby se bude jednat o techniku barvení forem air-brush a v oblasti expedice o zacházení s balicí linkou. Ve výrobě by měla tato technika ušetřit spoustu času, protože všechny formy jsou barveny ručně a technika air-brush je velmi rychlá a precizní. Pracovníci budou mít možnost vyzkoušet si tuto techniku v praxi a zeptat se odborníka z praxe na detaily, které je ohledně této techniky zajímají. Toto školení bude probíhat celý den. V oddělení expedice bude současně probíhat školení práce s balicí linkou. Pracovníci se naučí, jak linku správně nastavit na základní typy výrobků, které společnost nabízí, budou si moci vyzkoušet balení jednotlivých typů produktů. Odborník z praxe pracovníkům představí i nejčastější poruchy linky a ukáže jim, jak takovou poruchu co nejrychleji opravit.

Ve společnosti tak bude více než jeden člověk, který je s nastavováním správného chodu linky a s jejími nejčastějšími poruchami a opravami seznámen a pracovníci si tak budou moci v případě poruchy navzájem pomoci a tím linku uvést co nejdříve opět do provozu. Nyní se ve společnosti 90 % výrobků vyrábí a balí ručně, školení na používání metody air – brush a balící linky tak společnosti ušetří čas a náklady s ním spojené na výrobu jednotlivých čokoládových výrobků.

### **12.3.3 Vytvoření pracovních postupů a jejich pravidelná aktualizace – manuál**

Vzhledem k tomu, že ve společnosti chybí jasně definované pracovní postupy, které by byly pravidelně aktualizovány, noví pracovníci nevědí, jak mají jednotlivé pracovní činnosti vykonávat. I když jsou pracovníci při nástupu proškolení, nemohou se k pracovním postupům vracet, ověřit si je a případně připomenout. V případě, že tak chtějí učinit, musí kontaktovat vedoucího pracovníka, který je procesem zaškolení provede znovu. V rámci tohoto projektu navrhuji připravit detailní popis jednotlivých pracovních postupů, který bude přístupný všem pracovníkům a bude pravidelně aktualizován v případě změny těchto postupů. Pro potřeby projektu bude soupis popisů těchto pracovních činností označován jako manuál. Tento manuál bude obsahovat popisy všech pracovních činností, které ve společnosti probíhají a bude obsahovat konkrétní postupy. Manuál bude obsahovat fotografie a v případě elektronické podoby i videa. Zároveň v něm budou uvedeny nejčastější chyby, aby se jim pracovníci vyhnuli.

Je nezbytné, aby byla určena osoba, či osoby, které budou mít na starost aktualizaci pracovních postupů v manuálu. Tento manuál by měl být přístupný jak v tištěné, tak elektronické podobě, a to každému pracovníkovi ve společnosti. Zpřístupnění pracovních postupů by mělo ušetřit především čas vedoucích pracovníků, kteří mohou jednotlivé pracovníky odkázat na manuál a poté pouze zkontrolovat jejich práci. Vzhledem k tomu, že společnost vyrábí i produkty, které se vyrábí pouze sezónně, dochází často k zapomínání jednotlivých postupů. Po vytvoření jednotného manuálu budou všechny pracovní postupy na jednom místě a pracovníci si nebudou muset pamatovat pracovní postupy, které se využívají třeba jen jednou ročně.

Pracovníci společnosti sice mají k dispozici popis práce, ten ale není aktualizován. Vzhledem k tomu, že společnost KAKAOVNÍK s.r.o. nemá stálou nabídku produktů, ale tyto produkty se mění během roku v souvislosti na svátcích a událostech, které mají být, existuje mnoho pracovních postupů, které by si měli pracovníci pamatovat. Pro ulehčení

bude sepsán manuál, ve kterém budou sepsány všechny klíčové procesy na výrobu, balení a expedici výrobků. Pracovníci budou mít tento manuál neustále k dispozici v elektronické podobě a budou tak do něj moci v případě potřeby nahlédnout. Tento manuál ušetří pracovníkům čas, který stráví nad vzpomínáním si na pracovní postupy výroby, balení, či expedování jednotlivých produktů.

#### **12.3.4 Vytvoření přehledu**

I přes to, že z analýzy vyplývá, že vztahy mezi pracovníky nejsou špatné, dochází ke konfliktům na pracovišti, protože není jasně definováno, kdo je zodpovědný za výkon jednotlivých činností. Měli by být určeni pracovníci, kterým bude přiřazena odpovědnost za jednotlivé úkony. To, zda pracovník úkony provádí, bude kontrolováno vedoucími jednotlivých oddělení. Úkony budou přiřazeny dle potřebné kvalifikace.

Ve společnosti nejsou jasně definovány odpovědnosti za jednotlivé činnosti. Proto bude vytvořen přehled, který bude zobrazovat, názvy oddělení a pozic, které na daném oddělení jsou, jména jednotlivých pracovníků a jejich kontaktní informace, jejich popis práce a odpovědnosti, které každý pracovník má. Tak při vzniku problému bude každý pracovník schopen rozklíčovat, kdo je za problém odpovědný, případně s kým má nastalou situaci řešit. To napomůže v urychlení řešení problémů a bude možné jasně určit, kdo za nastalou situaci nese odpovědnost.

#### **12.3.5 Hodnocení pracovníků**

Oblastí, která je pro správný chod společnosti velmi důležitá je oblast hodnocení pracovníků. Společnost by měla zavést formální hodnocení pracovníků. Z analýzy bylo zjištěno že hodnocení pracovníků probíhá nahodile, nemá žádnou strukturu a není zaznamenáváno. Vzhledem k tomu, že pravidelné formální hodnocení pracovníků může být využito například k odměňování pracovníků, při zvažování povýšení pracovníka či v rámci analýzy vývoje jednotlivých pracovníků, je z mé strany jeho zavedení považováno za nezbytné. Hodnotící rozhovory by měly probíhat dvakrát ročně v červnu, před začátkem nové sezóny a v lednu po ukončení hlavní sezóny. Hlavním cílem hodnotících rozhovorů bude zhodnotit výkon daného pracovníka, a kromě toho má vedoucí pracovník, který vede hodnotící rozhovor, možnost probrat se svým podřízeným plnění jednotlivých úkolů a poskytnout pracovníkovi zpětnou vazbu na jeho práci. Ze strany vedoucího pracovníka by měly být označeny úkoly, které byly provedeny dobře, a probrány jednotlivé kroky, které pracovník zvolil pro naplnění jednotlivých úkolů. Tyto kroky by pak měly být též zhodnoceny a poskytnuta zpětná vazba,

případně ukázáno, jakými jinými způsoby jde k požadovanému výsledku dospět. Podřízený pracovník má možnost vedoucímu pracovníkovi předkládat inovace, které ho v rámci plnění úkolu napadly. Zároveň by měly být jasně stanoveny další úkoly, které bude podřízený pracovník v dlouhodobějším horizontu do další hodnotící schůzky plnit. Pro pracovníka je pravidelné hodnocení ukazatelem, kde se může zlepšit a na čem by mohl zapracovat. Zároveň mu takové hodnocení dává pocit, že na něm společnosti záleží a zajímá se o jeho potřeby.

Ve spolupráci majitelů společnosti a vedoucích pracovníků by měla být sestavena hodnotící kritéria každé pozice ve společnosti. Tato činnost je velmi složitá a je zde velké riziko, že budou kritéria zvolena špatně. Proto je mezi prvním a druhým hodnocením vymezen čas, na případnou úpravu hodnotících kritérií. Vedoucí pracovník každého oddělení by měl mít připraveny jednotlivé skutečnosti, které se podřízenému pracovníkovi povedly, ale také ty skutečnosti, které nebyly vykonány správně. Za správně vykonané úkoly by měl být pracovník pochválen. U těch, které nebyly vykonány správně, nebo došlo k problémům při výkonu těchto činností, by měl vedoucí pracovník s podřízeným pracovníkem probrat, proč k problémům v této oblasti došlo a navrhnout opatření, která by měla zajistit, že se tyto problémy již nebudou opakovat. Každý pracovník by měl mít možnost se k jednotlivým bodům vyjádřit a poskytnout tak vedoucímu pracovníkovi zpětnou vazbu. Rozhovor by měl trvat přibližně 60 minut a jeho výstupem bude dokument, který obsahuje nejdůležitější body hodnotícího rozhovoru. Tento formulář by měl být zpracován, vyhodnocen a následně archivován pro potřeby dalšího použití. Návrh hodnotícího formuláře je uveden jako příloha (Příloha V). Kritéria hodnocení byla zvolena intuitivně a budou muset být ze strany vedoucích pracovníků, kteří budou hodnocení provádět pozměněny. Některá kritéria hodnocení jsou pro hodnocení všech pracovníků důležitá, jiná musí být zvolena individuálně. Výsledky hodnocení pracovníků by se měli odrazit do jejich hodnocení. Měla by být zvolena částka, která bude pracovníkovi udělena na základě získaných bodů v rámci hodnocení.

Aby mohly tyto hodnotící rozhovory probíhat správně a měli očekávaný účinek, je nutné vedoucí pracovníky jednotlivých oddělení proškolit v oblasti nejen vedení hodnotících rozhovorů, ale všeobecně v oblasti hodnocení pracovníků. Toto školení bude vedeno odborníkem z praxe za pomoci školení pro vedoucí pracovníky.

**Hodnocení za pomoci metody 360 °**

Tato metoda poslouží k hodnocení vedoucích pracovníků. I přes to, že je metoda 360 ° poměrně časově náročná, dokáže přinést hodnocenému pracovníkovi cennou zpětnou vazbu. Toto hodnocení se v rámci projektu bude aplikovat na vedoucí pracovníky. Nejdříve majitelé společnosti definují cíle hodnocení, na které se chtějí zaměřit. Poté vyberou respondenty, kteří hodnoceného znají a mohou poskytnout relevantní zpětnou vazbu. Konkrétně to pak budou zaměstnanci, kteří pod vedoucím pracovníkem pracují nejdéle, protože tyto pracovníci znají svého vedoucího pracovníka nejdéle a mohou tak hodnotit z dlouhodobého hlediska, a ne pouze na základě krátkodobých dojmů. Respondentům bude rozeslán dotazník, jehož otázky budou hodnotit pracovní výkon hodnoceného. Tento dotazník bude zcela anonymní. Po vyplnění dotazníku pracovníky dojde k analýze a vyhodnocení dotazníkového šetření. Hodnocený pak na základě těchto výsledků dostane zpětnou vazbu ohledně svých silných a slabých stránek a na základě těchto výsledků mu bude stanoven plán pro jeho rozvoj v oblastech slabých stránek. Za pomoci této metody budou hodnoceni pouze vedoucí pracovníci, aby bylo hodnocení vedoucích pracovníků komplexní a aby poskytlo relevantní zpětnou vazbu.

### 12.3.6 Stanovení norem

Pro lepší řízení výkonu pracovníků budou stanoveny normy, které by měli pracovníci při výkonu jednotlivých pracovních činností splňovat. Normy budou množstevní a budou se týkat převážně oddělení výroby, balírny a expedice. Externí firmou budou změřeny jednotlivé úkony, což bude sice časově náročné, ale normy napomůžou k lepšímu sledování pracovního výkonu, který se poté bude promítat do hodnocení pracovníků. Tyto normy budou mít vliv na odměn pracovníků jednotlivých oddělení. Tato skutečnost se pracovníkům oznámí a přidá se jako dodatek ke smlouvě.

## 12.4 Nositelé oprávněného zájmu

Pro vznik projektu je nutné definovat všechny osoby, kterých se realizace projektu týká.

Nositeli oprávněného zájmu jsou:

- **Majitelé společnosti**, kteří ovlivňují rozdělování finančních prostředků, ať už se jedná o finanční prostředky na vybavení, či školení, zároveň pak nesou finanční náklady spojené s časem pracovníků, kteří budou na projektu spolupracovat. Majitelé též komunikují s externím pracovníkem v oboru IT, který bude potřeba na správné nastavení informačního kanálu.

- **Vedoucí pracovník výroby** je dalším, koho se projekt dotkne, bude se muset zúčastnit školení vedoucích pracovníků na téma hodnocení pracovníků a bude si muset plánovat hodnotící rozhovory, které poté bude provádět. Bude muset zkompletovat manuál pro výrobu, který bude obsahovat všechny klíčové procesy, které ve výrobě probíhají. Tento pracovník též bude měřit a zapisovat vstupní data, aby mohla být práce normována. Následně pak bude na naplnění těchto norem dohlížet.
- **Vedoucí pracovník balírny** se též bude muset zúčastnit školení pro vedoucí pracovníky na téma hodnocení a na základě toho si plánovat hodnotící rozhovory. Bude sepsat manuál pro oddělení balírny, ve kterém se budou nacházet klíčové procesy v tomto oddělení. Tento pracovník také bude měřit a zapisovat data, ze kterých poté stanoví normy pro balení jednotlivých výrobků a na dodržování těchto norem bude dohlížet.
- **Vedoucí pracovník expedice** se stejně jako ostatní vedoucí pracovníci, též bude účastnit školení pro vedoucí pracovníky v oblasti hodnocení pracovníků a plánovat a uskutečňovat hodnotící rozhovory. Vedoucí pracovník expedice též sepsá manuál, který bude popisovat klíčové procesy, které pracovníci vykonávají v oddělení expedice. Tento pracovník též za pomoci systému, který společnost k expedování balíků využívá, stanoví normu počtu balíků, které by měli být v rámci jedné směny vyexpedovány.
- **Ostatní pracovníci**, kteří získají od svých vedoucích pracovníků zpětnou vazbu, budou informováni o aktuálním dění ve společnosti a o možnostech školení, které jim společnost nabízí a která jsou navázána na hodnotící formulář. Budou se též účastnit hodnocení 360 °, a budou lépe orientováni v rámci organizační struktury a klíčových procesů.

## 12.5 Matice spolupráce a zodpovědnosti

Matice spolupráce a zodpovědnosti obsahuje ty osoby, jenž se podílí na plánování, realizaci a vyhodnocení jednotlivých aktivit projektu. Tyto osoby mají v projektu stanovené činnosti, za jejichž naplnění zodpovídají. Hlavními zodpovědnými osobami v tomto projektu jsou vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení a majitelé společnosti. Tyto osoby pak zodpovídají za jednotlivé aktivity projektu – řídicí, věcné, schvalovací. Vzhledem k tomu, že dva majitelé společnosti, jsou zároveň vedoucími oddělení, mají pak v jednotlivých krocích

projektu jak zodpovědnost, tak se spolupodílí na vykonání dané činnosti, a i jsou osobami, které činnosti schvalují. V tabulce níže (Tabulka 14) jsou jednotlivé činnosti označeny takto:

Tabulka 16 Matice spolupráce a zodpovědnosti (vlastní zpracování)

| Zodpovědnost  | Nositelé odpovědnosti |                   |                   |                   |            |                 |            |                    |
|---|-----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------|-----------------|------------|--------------------|
|   | Majitelé              | Vedoucí pracovník | Vedoucí pracovník | Vedoucí pracovník | Externí IT | Administrativní | Pracovníci | Externí společnost |
| <b>S – Schvaluje</b>  |                       |                   |                   |                   |            |                 |            |                    |
| <b>R – Realizuje</b>  |                       |                   |                   |                   |            |                 |            |                    |
| <b>P – Podporuje</b>  |                       |                   |                   |                   |            |                 |            |                    |
| <b>I – Je informován</b>  |                       |                   |                   |                   |            |                 |            |                    |
| Popis činností  |                       |                   |                   |                   |            |                 |            |                    |
| Zadání projektu   | R,<br>S               |                   |                   |                   |            |                 |            |                    |
| Časová analýza projektu   | R,<br>S               |                   |                   |                   |            |                 |            |                    |
| Plánování rozhraní informačního kanálu                                  | S,<br>P               |                   |                   |                   | R          |                 |            |                    |
| Schválení rozhraní informačního kanálu                                  | S,<br>P               | I                 | I                 | I                 |            |                 |            |                    |
| Programování informačního kanálu  | P                     |                   |                   |                   | R          |                 |            |                    |
| Uvedení informačního kanálu do provozu                                  | I                     | I                 | I                 | I                 | R          | I               | I          |                    |
| Proškolení pracovníků na práci s informačním kanálem                    | S,<br>P               | P                 | P                 | P                 | R          | P               | P          |                    |
| Vytvoření organigramu   | S                     | I                 | I                 | I                 |            | R               |            |                    |
| Umístění organigramu v informačním kanále                               | P                     |                   |                   |                   |            |                 |            |                    |
| Výběr vhodného školitele v oblasti řízení lidských zdrojů               | S,<br>R               | P                 | P                 |                   |            |                 |            |                    |
| Školení vedoucích pracovníků v oblasti hodnocení                        | I                     | R                 | R                 | R                 |            |                 |            |                    |
| Sestavení hodnotícího formuláře   | R,<br>S               | P                 | P                 | P                 |            |                 |            |                    |
| 1. kolo hodnotících rozhovorů   | I                     | R                 | R                 | R                 |            |                 | R          |                    |
| Sepsání manuálu pro výrobu  | I                     | R                 |                   |                   |            |                 |            |                    |
| Umístění manuálu pro výrobu na informační kanál                         | I                     | P                 |                   |                   |            |                 | I          |                    |
| Sepsání manuálu pro balírnu   | I                     |                   | R                 |                   |            |                 |            |                    |
| Umístění manuálu pro balírnu na informační kanál                        | I                     |                   | P                 |                   |            |                 | I          |                    |
| Sepsání manuálu pro expedice  | I                     |                   |                   | R                 |            |                 |            |                    |
| Umístění manuálu pro expedici na informační kanál                       | I                     |                   |                   | P                 |            |                 | I          |                    |
| Výběr vhodných odborníků z praxe na školení pracovníků výroby a balírny | S,<br>R               | P                 | P                 |                   |            |                 |            |                    |
| Příprava školení  | S                     | R                 | R                 |                   |            | P               |            |                    |
| Školení pracovníků výroby a balírny                                     | I                     | R                 | R                 |                   |            |                 | R          |                    |
| Sestavení dotazníku pro hodnotící metodu 360 °                          | S,<br>R               |                   |                   |                   |            |                 |            |                    |
| Výběr vhodných pracovníků pro metodu hodnocení 360 °                    | R                     |                   |                   |                   |            |                 | I          |                    |
| Rozeslání dotazníků vybraným pracovníkům                                | R                     |                   |                   |                   |            |                 | I          |                    |

|   |         |   |   |   |  |  |   |   |
|---|---------|---|---|---|--|--|---|---|
| Vyplnění dotazníků k hodnocení metodou 360 °        | I       |   |   |   |  |  | R |   |
| Analýza a vyhodnocení dotazníků                     | R       |   |   |   |  |  |   |   |
| Seznámení vedoucích pracovníků s výsledky hodnocení | R       | I | I | I |  |  |   |   |
| Příprava na měření norem                            | S,<br>P | R | R | R |  |  |   |   |
| Měření norem  | P       |   |   |   |  |  | I | R |
| Vyhodnocení měření                                  | P       |   |   |   |  |  | I | R |
| Stanovení norem                                     | S,<br>P |   |   |   |  |  | I | R |
| Dohlížení na naplňování norem                       | I       | R | R | R |  |  | I |   |
| Úprava hodnotícího formuláře                        | S,<br>P | R | R | R |  |  |   |   |
| 2. kolo hodnotících rozhovorů                       | I       | R | R | R |  |  | R |   |
| Vyhodnocení realizovaného projektu                  | S,<br>R | P | P | P |  |  | I |   |

## 12.6 Omezení a podmínky projektu

Aby mohl být projekt realizován, je důležité, aby byla zvýšena informovanost jednotlivých pracovníků společnosti. Zvýšení informovanosti pracovníků společnosti se dá docílit pomocí informačního kanálu, který bude poskytovat přehled novinek ve společnosti a bude přístupný všem pracovníkům společnosti.

Aby mohl být projekt uskutečněn, je nutná spolupráce všech pracovníků na pracovišti při realizaci projektu. Majitelé společnosti musejí uvolnit finanční prostředky nezbytné k uskutečnění projektu, které jsou vyčísleny níže v kapitole „nákladová analýza projektu“. Pokud by tyto prostředky uvolněny nebyly, muselo by dojít ke značnému omezení projektu. Vzhledem k tomu, že společnost plánuje velké výdaje na stavbu nové haly, bude majitelé muset zhodnotit, zda bude mít projekt přínosy, které budou vzhledem k nákladům adekvátní. Je nutné, aby se vedoucí pracovníci byli ochotni zúčastnit školení v oblasti hodnocení pracovníků a aby dodržovali doporučenou periodicitu u hodnotících rozhovorů a tyto rozhovory dále analyzovali a archivovali. Musí být tedy ochotni hodnotit své podřízené a věnovat jejich rozvoji čas. S tím je spojena i podmínka, že podřízení pracovníci musejí být ochotní účastnit se hodnotících rozhovorů.

Jedním z omezení a podmínkou realizace projektu je časové hledisko, vzhledem k tomu, že se jedná o výrobní podnik, který se zabývá výrobou a distribucí potravin, které jsou náchylné na počasí, je nutné zvážit i sezónní prodeje, které společnosti přinášejí největší obraty a naplánovat projekt tak, aby nijak nezasahoval do sezónního chodu společnosti. Je velmi náročné najít vhodný termín, ve kterém by se podnik mohl projektu věnovat, protože příprava na každou sezónní akci je poměrně časově náročná. Jedná se o Valentýn,



Velikonoce, konec školního roku a Vánoce. Před těmito dny je společnost zcela vytížena a na realizaci projektu by tak nebyl čas. Jednou z dalších podmínek projektu je akceptování jednotlivých kroků projektu ze strany pracovníků. Vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení by proto měli jít příkladem a plnit jednotlivé části projektu, které spadají pod jejich kompetenci. Tím mohou motivovat své podřízené pracovníky.

Mezi podmiňující podmínky může být zařazeno:

- Komunikace mezi pracovníky napříč celou společností
- Spolupráce mezi pracovníky a majiteli společnosti
- Ochota vedoucích pracovníků podstoupit školení a osvojit si nové znalosti z oblasti řízení lidských zdrojů
- Ochota pracovníků používat nový informační kanál
- Ochota pracovníků účastnit se hodnotících rozhovorů
- Ochota vedoucích pracovníků hodnotit své podřízené
- Ochota pracovníků vyplňovat dotazník k hodnocení vedoucích pracovníků
- Ochota pracovníků účastnit se vzdělávacích školení
- Ochota pracovníků používat manuál a přehled
- Ochota vedoucích pracovníků vytvořit normy
- Ochota vedoucích pracovníků kontrolovat naplňování norem

Mezi omezení projektu může být zařazeno:

- Rozpočet projektu
- Časová náročnost projektu
- Nevhodné zvolení hodnotících formulářů a kritérií hodnocení výkonu
- Potřebný přístup na internet pro použití informačního kanálu
- Časová náročnost jednotlivých školení
- Často se měnící pracovní postupy
- Časová vytíženost odborníků z praxe, kteří mohou provést školení
- Nevhodně zvolené otázky v dotazníku k hodnocení metodou 360 °

- Náročnost měření norem u jednotlivých produktů

## 12.7 Náklady projektu

Celkové náklady, které budou muset být ze strany společnosti vynaloženy činí 348 164 Kč. Nejsou v nich však zahrnuty oportunitní náklady, na které by měl být vzhledem k jejich výši brán velký zřetel. Pro potřeby výpočtu oportunitních nákladů byla využita data poskytnuta společností KAKAOVNÍK s.r.o., jako je průměrná hodinová mzda na pracovníka. Pro výpočet oportunitních nákladů na pracovníka bude počítáno se mzdou 28 000 Kč hrubého měsíčně, což činí hodinový náklad na jednoho pracovníka 175 Kč. Tato hodinová mzda byla vypočítána jako 28 000 Kč (průměrný hrubý základ mzdy ve společnosti) / 160 hodin odpracovaných hodin měsíčně. Tyto údaje jsou průměrnými údaji, které byly poskytnuty ze strany společnosti KAKAOVNÍK s.r.o., stejně tak, jako údaje o časové náročnosti.

V tabulkách níže jsou uvedeny jednotlivé náklady na činnosti projektu a náklady oportunitní. Po zavedení jednotlivých činností z projektu by měla být práce některých pracovníků usnadněna a měla by náklady na běžný chod společnosti snížit.

Náklady projektu jsou poměrně nízké, protože se jedná o činnosti, které mohou být vykonávány přímo ve společnosti. Všechny náklady, které budou na projekt vynaloženy se přímo vážou s rozvojem jednotlivých personálních činností. Celý projekt je sice časově náročný, nicméně jednotlivé činnosti, nevyžadují delší časový horizont. Jednotlivé kroky projektu na sebe navazují. Pro účely nákladové analýzy projektu byly v rámci školení použity konkrétní částky, které byly poptány u školitelů. Vzhledem k tomu, že se ceny školení poměrně rychle mění, může se tento náklad v průběhu projektu zvýšit a společnost by tak měla být na navýšení připravená. Stejně tak byla použita i konkrétní částka na činnosti spojené s IT pracovníkem. Společnost s tímto pracovníkem dlouhodobě spolupracuje.

Měření norem externí firmou je největším nákladem projektu. Přesné stanovení nákladů se odvíjí od rozsahu měření, časové náročnosti a počtu pozic, na které se normy budou vytvářet. Vzhledem k tomu, že přesná kalkulace těchto nákladů je závislá na výše zmíněných faktorech, nelze určit přesnou částku. Pro účely projektu bude tedy počítáno s průměrnou částkou, která byla zjištěna z průzkumu nabídek a činí 50 000 Kč/měsíc.

Tabulka 17 Přehled jednotlivých nákladů spojených s projektem (vlastní zpracování)

| Činnost  | Náklady/měsíc | Počet měsíců | Náklady celkem |
|--|---------------|--------------|----------------|
| Programování informačního kanálu                     | 7260 Kč       | 1            | 7260 Kč        |
| Uvedení informačního kanálu do provozu               | 1452 Kč       | 1            | 1452 Kč        |
| Proškolení pracovníků na práci s informačním kanálem | 1452 Kč       | 1            | 1452 Kč        |
| Školení vedoucích pracovníků v oblasti hodnocení     | 10200 Kč      | 1            | 10200 Kč       |
| Školení pracovníků výroby a balírny                  | 27 800 Kč     | 1            | 27 800 Kč      |
| Měření norem   | 50000 Kč      | 6            | 300000 Kč      |
| <b>Celkem</b>  | 98164 Kč      |              | 348164 Kč      |

Tabulka 18 Přehled oportunitních nákladů spojených s projektem (vlastní zpracování)

| Činnost   | Náklady/hodina | Počet hodin | Náklady celkem |
|---|----------------|-------------|----------------|
| Plánování rozhraní informačního kanálu                                  | 175 Kč         | 5           | 875 Kč         |
| Schválení rozhraní informačního kanálu                                  | 175 Kč         | 1           | 175 Kč         |
| Výběr vhodného školitele v oblasti řízení lidských zdrojů               | 175 Kč         | 1           | 175 Kč         |
| Sestavení hodnotícího formuláře   | 175 Kč         | 3           | 525 Kč         |
| 1. kolo hodnotících rozhovorů   | 175 Kč         | 53          | 9275 Kč        |
| Sepsání manuálu pro výrobu  | 175 Kč         | 40          | 14000 Kč       |
| Umístění manuálu pro výrobu na informační kanál                         | 175 Kč         | 1           | 175 Kč         |
| Sepsání manuálu pro balírnu   | 175 Kč         | 40          | 14000 Kč       |
| Umístění manuálu pro balírnu na informační kanál                        | 175 Kč         | 1           | 175 Kč         |
| Sepsání manuálu pro expedice  | 175 Kč         | 20          | 3500 Kč        |
| Umístění manuálu pro expedici na informační kanál                       | 175 Kč         | 1           | 175 Kč         |
| Výběr vhodných odborníků z praxe na školení pracovníků výroby a balírny | 175 Kč         | 2           | 350 Kč         |
| Příprava místa na školení   | 175 Kč         | 2           | 350 Kč         |
| Sestavení dotazníku pro hodnotící metodu 360 °                          | 175 Kč         | 2           | 350 Kč         |
| Analýza a vyhodnocení dotazníků   | 175 Kč         | 5           | 875 Kč         |
| Seznámení vedoucích pracovníků s výsledky hodnocení                     | 175 Kč         | 3           | 525 Kč         |

|                                    |        |    |          |
|------------------------------------|--------|----|----------|
| Dohlížení na naplňování norem      | 175 Kč | 8  | 16800 Kč |
| Úprava hodnotícího formuláře       | 175 Kč | 1  | 175 Kč   |
| 2. kolo hodnotících rozhovorů      | 175 Kč | 53 | 9275 Kč  |
| Vyhodnocení realizovaného projektu | 175 Kč | 5  | 875 Kč   |
| <b>Celkem</b>                      |        |    | 72625 Kč |

Vzhledem k tomu, že ze strany společnosti KAKAOVNÍK s.r.o. byly poskytnuty pouze průměrné údaje o mzdách pracovníků. Nemůžou být oportunitní náklady vyčísleny konkrétněji podle jednotlivých pracovníků, kteří budou danou činnost projektu vykonávat.

## 12.8 Přínosy projektu

Hlavním přínosem, pro který je tento projekt navržen je zlepšení vybraných personálních činností v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků, organizačního uspořádání společnosti ve vztahu k řízení lidských zdrojů a řízení výkonu a pracovního hodnocení pracovníků ve společnosti KAKAOVNÍK s.r.o.

Za jeden z největších přínosů může být považován vznik informačního kanálu, který bude pracovníkům neustále přístupný a budou v něm všechny důležité informace, ať už se jedná o aktuality, pracovní postup, nebo přehled. Tento přínos nemůže být finančně vyčíslen.

Jako další přínos může být označeno zrychlení procesů, které ve společnosti probíhají na úrovni oddělení výroby, balírny a expedice, kdy vzniklé normy, dají majitelům společnosti přehled o tom, jak rychle a správně pracovníci pracují.

Dalším přínosem, je budování silné firemní kultury, za pomoci hodnotících rozhovorů, které poskytují zpětnou vazbu pro vedení a dodává pracovníkům pocit, že na nich společnosti záleží. Díky zpětné vazbě se mohou pracovníci dál rozvíjet a zlepšovat v těch činnostech, které nejsou jejich silnou stránkou.

Na přínosy projektu může být nahlíženo z několika hledisek:

### 1. Časové hledisko

- Úspora času vedoucích pracovníků při řešení problémů za pomoci přehledu
- Úspora času v rámci rychlosti komunikace s pracovníky
- Úspora času v rámci jednotlivých procesů ve společnosti za pomoci manuálu pro jednotlivá oddělení

- Vyhodnocení časových úspor z hlediska stanovení norem pro jednotlivé pracovní činnosti
  - Úspora času v rámci oprav nejběžnějších poruch balicí linky
  - Úspora času při barvení forem za pomoci použití technik air-brush
2. Nákladové hledisko
    - Úspora nákladů na opravu nejběžnějších poruch balicí linky
    - Úspora nákladů, které vznikají v případě, že pracovník nesprávně vyrobí, zabalí, či vyexpeduje produkt
    - Úspora nákladů v rámci jednotlivých skutečností, které jsou zjištěny z hodnocení pracovníků
  3. Zlepšení komunikace ve společnosti
  4. Díky hodnocení pracovníků pocit angažovanosti pracovníků a s tím spjatá vazba na společnost
  5. Poskytnutí zpětné vazby a prostor ke zlepšování jednotlivých pracovníků a procesů ve společnosti
  6. Naučení se nových technik, které mohou být dále rozvíjeny a mohou napomoci k vymýšlení nových produktů, které budou uvedeny na trh

Je očekáváno, že díky zavedení norem a zveřejnění pracovních postupů v manuálu, se zvedne efektivita a pracovníci budou pracovat lépe a rychleji. To by mělo přispět k navýšení obrátu v roce 2024. Stejně tak, jako by mělo růstu obrátu pomoci i používání nové, rychlejší techniky, na barvení forem a provoz balicí linky.

Některé přínosy projektu mohou být vyčísleny. Jedná se o přínosy, které plynou z úspor nákladů na opravu nejběžnějších poruch balicí linky. Z faktur, které byly účtovány společnosti vyplynulo, že technik, který se zabývá opravou těchto poruch, si účtuje 1500 Kč na hodinu, jedna oprava mu zabere přibližně 2 hodiny a do společnosti dojíždí jednou za měsíc. V rámci projektu, který bude trvat 9 měsíců, proběhne školení na opravu nejběžnějších poruch balicí linky v měsíci srpnu. Za 5 měsíců bude tedy finanční přínos 15 000 Kč. Samotné školení na opravu nejčastějších chyb balicí linky bude společnost stát 12 000 Kč. Ušetřené finanční prostředky tedy budou 3 000 Kč.

Úspora nákladů spojená s chybami při výrobě, balení a expedici nelze přesně vyčíslit, protože každý produkt, má jinou výrobní cenu a rozmanitost mezi produkty, které musí být každý den vyřazeny jako zmetky, je velmi vysoká.

## 12.9 Časový harmonogram projektu

Realizace projektu je naplánována na období 1 roku. Součástí projektu je analýza vybraných personálních činností ve společnosti KAKAOVNÍK s.r.o. Vzhledem k časové náročnosti projektu budou jednotlivé aktivity zasazeny do konkrétních měsíců, ve kterých by měla proběhnout jejich realizace. Samotné činnosti projekt by měly začít 1.5.2024 a skončit 1.5.2025.

Vznik a zavádění projektu zlepšení vybraných personálních činností ve společnosti KAKAOVNÍK s.r.o. může být rozdělen do několika fází. V první fázi dojde k analýze současného stavu, zadání projektu, a budou určeny oblasti pro zlepšení. Tato analýza byla provedena v předchozích kapitolách diplomové práce.

V druhé fázi dojde k definování cílů projektu. Tyto cíle jsou opět popsány výše.

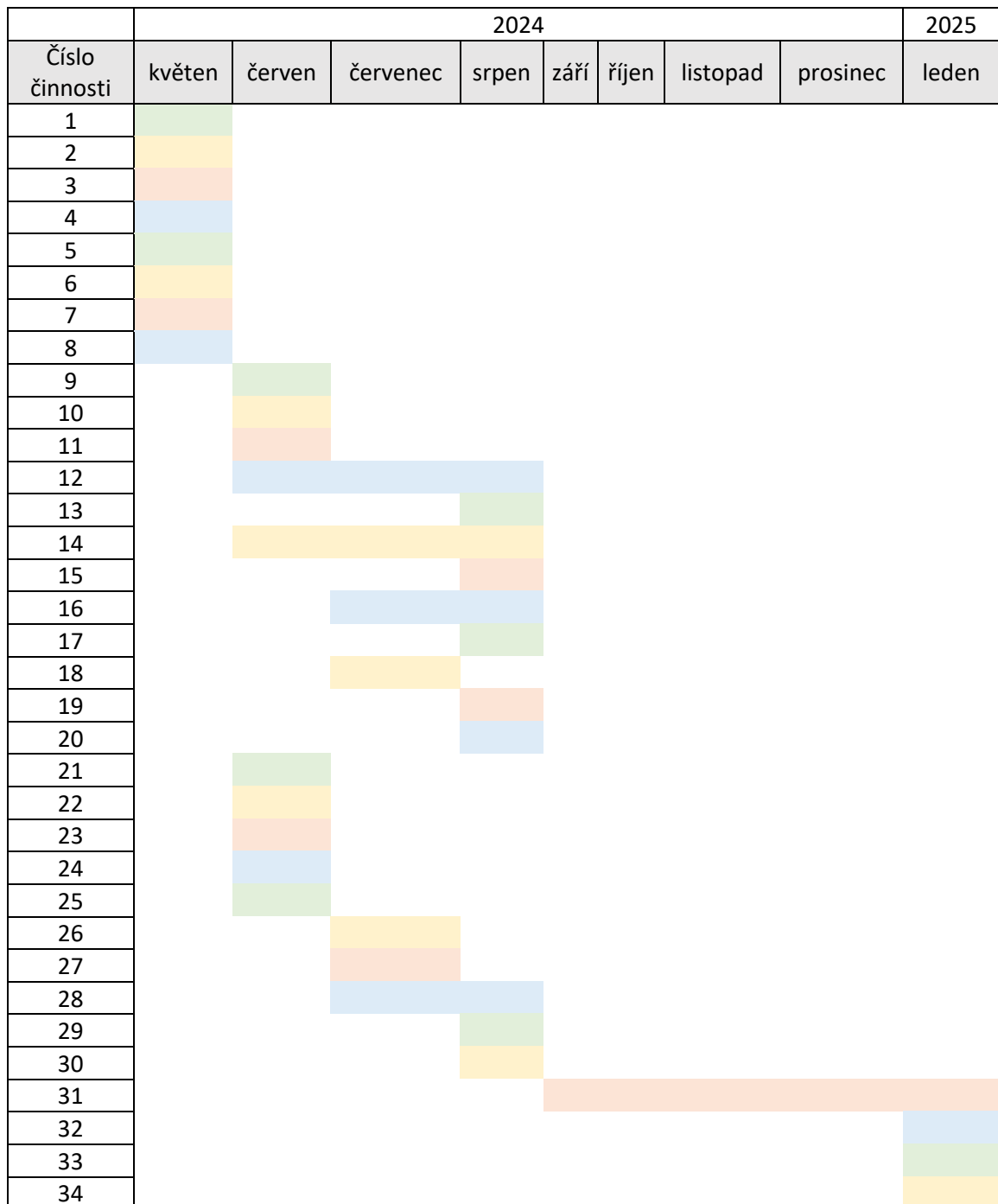
Další fáze zahrnuje konkrétní návrhy činností projektu. Měsíce, ve kterých jednotlivé činnosti projektu probíhají jsou zobrazeny na Ganttově diagramu níže. Vzhledem k tomu, že jednotlivé činnosti probíhají v rámci několika dní, ale jsou rozprostřeny do delšího časového období, byl v Ganttově diagramu zvolen jako měrná jednotka jeden měsíc. Členění na dny by bylo příliš obsáhlé a znesnadnilo by přehlednost. Konkrétní časové rozmezí jednotlivých činností jsou vyobrazena níže v tabulce harmonogram projektu.

Tabulka 19 Harmonogram projektu (vlastní zpracování)

| Číslo činnosti | Činnosti projektu   | Začátek    | Konec      | Měsíc, ve kterém probíhá |
|----------------|---|------------|------------|--------------------------|
| 1              | Plánování rozhraní informačního kanálu                    | 01.05.2024 | 03.05.2024 | květen                   |
| 2              | Schválení rozhraní informačního kanálu                    | 06.05.2024 | 06.05.2024 | květen                   |
| 3              | Programování informačního kanálu                          | 06.05.2024 | 11.05.2024 | květen                   |
| 4              | Uvedení informačního kanálu do provozu                    | 14.05.2024 | 14.05.2024 | květen                   |
| 5              | Proškolení pracovníků na práci s informačním kanálem      | 14.05.2024 | 14.05.2024 | květen                   |
| 6              | Vytvoření přehledu  | 06.05.2024 | 06.05.2024 | květen                   |
| 7              | Umístění přehledu v informačním kanále                    | 14.05.2024 | 14.05.2024 | květen                   |
| 8              | Výběr vhodného školitele v oblasti řízení lidských zdrojů | 15.05.2024 | 31.05.2024 | květen                   |

|    |   |            |            |  |
|----|---|------------|------------|--|
| 9  | Školení vedoucích pracovníků v oblasti hodnocení                        | 10.06.2024 | 10.06.2024 | červen                                 |
| 10 | Sestavení hodnotícího formuláře   | 11.06.2024 | 14.06.2024 | červen                                 |
| 11 | 1. kolo hodnotících rozhovorů   | 17.06.2024 | 22.06.2024 | červen                                 |
| 12 | Sepsání manuálu pro výrobu  | 24.06.2024 | 24.08.2024 | červen, červenec, srpen                |
| 13 | Umístění manuálu pro výrobu na informační kanál                         | 25.08.2024 | 25.08.2024 | srpen                                  |
| 14 | Sepsání manuálu pro balírnu   | 24.06.2024 | 24.08.2024 | červen, červenec, srpen                |
| 15 | Umístění manuálu pro balírnu na informační kanál                        | 25.08.2024 | 25.08.2024 | srpen                                  |
| 16 | Sepsání manuálu pro expedici  | 24.07.2024 | 24.08.2024 | červenec, srpen                        |
| 17 | Umístění manuálu pro expedici na informační kanál                       | 25.08.2024 | 25.08.2024 | srpen                                  |
| 18 | Výběr vhodných odborníků z praxe na školení pracovníků výroby a balírny | 17.07.2024 | 31.07.2024 | červenec                               |
| 19 | Příprava školení  | 13.08.2024 | 13.08.2024 | srpen                                  |
| 20 | Školení pracovníků výroby a balírny                                     | 14.08.2024 | 14.08.2024 | srpen                                  |
| 21 | Sestavení dotazníku pro hodnotící metodu 360 °                          | 11.06.2024 | 13.06.2024 | červen                                 |
| 22 | Výběr vhodných pracovníků pro metodu hodnocení 360 °                    | 13.06.2024 | 13.06.2024 | červen                                 |
| 23 | Rozeslání dotazníků vybraným pracovníkům                                | 14.06.2024 | 14.06.2024 | červen                                 |
| 24 | Vyplnění dotazníků k hodnocení metodou 360 °                            | 17.06.2024 | 21.06.2024 | červen                                 |
| 25 | Analýza a vyhodnocení dotazníků   | 24.06.2024 | 28.06.2024 | červen                                 |
| 26 | Seznámení vedoucích pracovníků s výsledky hodnocení                     | 01.07.2024 | 01.07.2024 | červenec                               |
| 27 | Příprava na měření norem  | 02.07.2024 | 02.07.2024 | červenec                               |
| 28 | Měření norem  | 03.07.2024 | 14.08.2024 | červenec, srpen                        |
| 29 | Vyhodnocení měření  | 15.08.2024 | 21.08.2024 | srpen                                  |
| 30 | Stanovení norem   | 26.08.2024 | 30.08.2024 | srpen                                  |
| 31 | Dohlížení na naplňování norem   | 02.09.2024 | 31.01.2025 | září, říjen, listopad, prosinec, leden |
| 32 | Úprava hodnotícího formuláře  | 17.01.2025 | 17.01.2025 | leden                                  |
| 33 | 2. kolo hodnotících rozhovorů   | 20.01.2025 | 24.01.2025 | leden                                  |
| 34 | Vyhodnocení realizovaného projektu                                      | 27.01.2025 | 31.01.2025 | leden                                  |

Tabulka 20 Ganttův diagram (vlastní zpracování)



## 12.10 Rizika projektu

Tato část je zaměřena na rizikovou analýzu projektu. Na základě zjištěných informací byla stanovena případná rizika implementace projektu zlepšení vybraných personálních činností ve společnosti KAKAOVNÍK s.r.o.:

- Časové riziko – největším rizikem je časové riziko. Vzhledem k tomu, že společnost se zabývá výrobou a distribucí potravin, které jsou většinou nakupovány v určitých



ročních období za účelem nákupu na konkrétní akci, je nutné počítat s nutným časem pro naskladnění těchto produktů. Může se stát, že dle nejnovější analýzy vývoje tržeb bude potřeba zvýšit objem výroby a na jednotlivé aktivity v daných termínech nebude čas.

- Neochota pracovníků – dalším rizikem je, že pracovníci společnosti nebudou ochotni spolupracovat a vykonávat činnosti projektu, které jsou nezbytné k samotnému naplnění podstaty projektu.
- Nevyužívání informačního kanálu – informační kanál by měl být velmi důležitým aspektem, na kterém pracovníci naleznou všechny dostupné a potřebné informace k plynulému fungování. Existuje zde tedy riziko, že informační kanál nebude ze strany pracovníků navštěvován a nebude tak plnit původní záměr.
- Neaktuálnost informačního kanálu – je nezbytné, aby vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení pravidelně aktualizovali informační kanál.
- Konflikty při provádění hodnocení – ať už ze strany vedoucích, či podřízených pracovníků. V rámci hodnocících rozhovorů mohou vznikat konflikty mezi vedoucími pracovníky a hodnocenými pracovníky, kteří nemusí souhlasit se svým hodnocením. Proto by měl vedoucí pracovník umět správně vyhodnotit situaci a přizpůsobit přístup k jednotlivým pracovníkům individuálně. Konflikty vzhledem k hodnocení mohou vznikat i ze strany vedoucích pracovníků, kdy je za pomoci hodnocení metodou 360 ° vybrání pracovníci hodnotí. Je nezbytné všem pracovníkům vysvětlit, že i negativní hodnocení napomáhá k rozvoji a je nedílnou součástí celkového hodnocení.
- Neuvolnění dostatečného množství finančních prostředků – Dostatek finančních prostředků je v rámci projektu spjat hlavně se školeními. Tato školení jsou nejdražší položkou projektu a mohou společnosti z krátkodobého hlediska zároveň přinést největší efekt.

Pro lepší přehlednost rizik spojených s realizací projektu byla sestavena tabulka níže, ve které jsou stanovena jednotlivá rizika, závažnost jejich dopadu a pravděpodobnost výskytu.

Tabulka 21 Posouzení závažnosti dopadu rizika a pravděpodobnost jeho výskytu (vlastní zpracování)

| Riziko   | Závažnost dopadu rizika | Pravděpodobnost výskytu rizika |
|--|-------------------------|--------------------------------|
| Nedostatek času  | Vysoká                  | Vysoká                         |
| Neochota pracovníků                                    | Střední                 | Střední                        |
| Nevyužívání informačního kanálu                        | Střední                 | Nízká                          |
| Neaktuálnost informačního kanálu                       | Střední                 | Vysoká                         |
| Konflikty při provádění hodnocení                      | Střední                 | Nízká                          |
| Neuvolnění dostatečného množství finančních prostředků | Vysoká                  | Nízká                          |

Tabulka 22 Legenda k závažnosti dopadu a pravděpodobnosti výskytu rizika (vlastní zpracování)

| Legenda       |                |              |
|---------------|----------------|--------------|
|               |                |              |
| Vysoká úroveň | Střední úroveň | Nízká úroveň |

Veškerá rizika byla také posouzena z hlediska jejich možné eliminace.

**Časové riziko** – může být eliminováno za pomoci plánování jednotlivých procesů ve společnosti za pomoci dat výkonostního marketingu, který přinese lepší odhad pro počet očekávaných objednávek jednotlivých produktů. Společnost se tak může připravit na jednotlivé akce s dostatečným předstihem a jednotlivé aktivity projektu se tak nebudou prolínat s akcemi, které společnost čekají.

**Neochota pracovníků** – pro eliminaci rizika neochoty pracovníků mohou být pracovníci motivováni k vykonávání činností projektu. Tato motivace může mít finanční podobu. Aktivní spoluúčast na projektu může být zahrnuta do hodnocení pracovníků a může pak sloužit jako podklad k rozhodování o zvyšování platů jednotlivých pracovníků.

**Nevyužívání informačního kanálu** – riziko nevyužívání informačního kanálu může být eliminováno vysvětlením důležitosti informací, které se v informačním kanálu nacházejí. Informační kanál by měl být přehledný, uživatelsky přívětivý a přístup do něj by měl být jednoduchý. To bude pracovníky motivovat k využívání.

**Neaktuálnost informačního kanálu** – riziko neaktuálnosti informačního kanálu má vysokou pravděpodobnost. Eliminovat se dá za pomoci určení odpovědnosti konkrétních

osob za jednotlivé sekce. Tato odpovědnost by měla být uvedena jako dodatek ke smlouvě hlavního pracovního poměru a měla by mít přesně vymezenou periodicitu, v jaké bude informační kanál aktualizován. Zároveň se dá riziku částečně předejít naplánováním konkrétních příspěvků, které se mají do kanálu nahrát.

**Konflikty při provádění hodnocení** – Riziko konfliktu mezi pracovníky, které je spojeno s hodnotícími rozhovory a hodnocením za pomoci metody 360 ° se dá předejít za pomoci řádného proškolení pracovníků v oblasti řešení konfliktů na pracovišti. U hodnotících rozhovorů se pak dá riziku konfliktu předejít individuálním přístupem ke každému pracovníkovi ze strany vedoucích pracovníků, kteří správně vyhodnotí vlastnosti a schopnosti pracovníka a jsou schopni zvolit správnou metodu komunikace s podřízenými pracovníky. U metody 360 ° se dá riziku konfliktu předejít anonymitou dotazníků k tomuto hodnocení. Tato anonymita se dá zajistit schránkou, do které budou dotazníky vhazovány, aby se předešlo přímému kontaktu vedoucího pracovníka s tím, kdo hodnocení provádí.

**Neuvolnění dostatečného množství finančních prostředků** – Pro eliminaci rizika neuvolnění dostatečného množství finančních prostředků je nutné seznámit vedení společnostmi s přínosy, které implementace projektu do společnosti přinese. Toto riziko se dá též eliminovat předložením konkrétního harmonogramu projektu a nákladů, které v souvislosti s implementací projektu vzniknou.

## 12.11 Shrnutí projektu

Navrhovaný projekt je složen s dílčích aktivit, které mají za cíl zlepšit vybrané personální činnosti ve společnosti KAKAOVNÍK s.r.o. Těmito činnostmi jsou oblasti vzdělávání, organizačního uspořádání společnosti ve vztahu k řízení lidských zdrojů a řízení výkonu a hodnocení pracovníků společnosti. Jsou to ty oblasti, které vyšly v rámci personálního auditu jako nejhorší, nebo jsou v zájmu majitelů společnosti. Navrhovanými aktivitami projektu, jejichž cílem je zlepšení jmenovaných oblastí, jsou:

- Založení informačního kanálu pro lepší komunikaci a informovanost pracovníků
- Školení vedoucích pracovníků v oblasti hodnocení pracovníků
- Školení pracovníků výroby na techniku air-brush
- Školení pracovníků balírny na práci s balicí linkou a řešení jejích nejběžnějších poruch

- Vytvoření manuálu, jenž obsahuje pracovní postupy klíčových procesů ve společnosti
- Vytvoření přehledu, který zajistí lepší přehlednost odpovědností ve společnosti a měl by usnadnit řešení problémů
- Provádění hodnotících rozhovorů, jenž by měly napomoci k pocitu angažovanosti pracovníků ve společnosti a měly by poskytnout zpětnou vazbu vedení společnosti
- Provádění hodnocení metodou 360 °, jenž by měla poskytnout zpětnou vazbu vedoucím pracovníkům a poukázat na oblasti, na které by se tyto pracovníci měli zaměřit
- Stanovení norem u jednotlivých pracovních činností ve společnosti, jež by měli vést k lepšímu řízení a kontrole.

Realizace projektu bude vyhodnocena po skončení všech dílčích činností. Logický rámec projektu je uveden v příloze (příloha III). Dílčí aktivity projektu mají stanovené nositele oprávněného zájmu projektu. V matici spolupráce a odpovědnosti jsou zobrazeni jednotliví pracovníci, kteří se budou na projektu podílet a jejich odpovědnosti za jednotlivé činnosti projektu. Nositeli oprávněného zájmu jsou majitelé společnosti, vedoucí pracovníci, externí IT pracovník a pracovníci jednotlivých oddělení společnosti. Projekt má své podmínky a omezení. Mezi nejdůležitější podmínky a omezení může být zařazena podmínka spolupráce pracovníků společnosti a uvolnění dostatečného množství finančních prostředků na realizaci projektu.

Dále byla v rámci projektu vytvořena nákladová, časová a riziková analýza. Nákladová analýza zobrazuje náklady, které musí být vynaloženy pro realizaci projektu. Vzhledem k tomu, že se jedná převážně o činnosti, které probíhají na území společnosti, náklady na realizaci projektu nejsou příliš vysoké, jsou ve výši 348 164 Kč, ale s časovou prodlevou, která může nastat, pokud se společnost v rámci projektu nebude řídit časovým harmonogramem, mohou tyto náklady vzhledem k měnícím se cenám za školení narůst. Je však nutné brát v potaz i oportunitní náklady, které jsou ve výši 72 625 Kč.

Z časové analýzy může být pozorováno, že implementace projektu bude probíhat od 1.5.2024 do 31.1.2025. Jednotlivé činnosti projektu a doba jejich trvání je uvedena v harmonogramu. Časová analýza je doplněna o Ganttův diagram.

Při analýze přínosů byly definovány přínosy, které z realizace projektu společnosti vzniknou. Mezi tyto přínosy může být řazena úspora času, úspora nákladů, zlepšení komunikace v rámci společnosti a získání zpětné vazby od pracovníků. Vzhledem k tomu, že se jedná o výrobní podnik, který se zabývá především prodejem sezónních produktů, musí být brána v potaz časová náročnost. Pro implementaci projektu tak bylo zvoleno období mezi hlavní sezónou, aby měla společnost na implementaci projektu dostatek času.

Projekt byl dále posouzen z hlediska rizik, mezi které mohou být řazena časová rizika, neochota pracovníků, nevyužívání informačního kanálu a jeho neaktuálnost, konflikty na pracovišti spojené s hodnocením pracovníků a neuvolnění dostatečného množství finančních prostředků pro realizaci projektu. Tyto rizika mohou být eliminována za pomoci plánování jednotlivých pracovních aktivit, motivace za pomoci finančních prostředků, začlenění podílení se na projektu do hodnocení pracovníka, uživatelsky přívětivého rozhraní informačního kanálu, určení odpovědnosti zanesené do dodatků k pracovní smlouvě, zajištění anonymity a řádného představení projektu a všech analýz vedení společnosti.

## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo vytvořit projekt na zlepšení vybraných personálních činností ve společnosti KAKAOVNÍK s.r.o. Tyto personální činnosti byly vybrány na základě provedené analýzy současného stavu personálních činností ve společnosti.

V teoretické části diplomové práce byla provedena literární rešerše zdrojů v oblasti řízení lidských zdrojů. Konkrétně se zabývala řízením lidských zdrojů ve společnosti, personálním plánováním, získáváním pracovníků, řízením pracovního výkonu a hodnocením pracovníků, odměňováním pracovníků, vzděláváním pracovníků, péčí o pracovníky a personální auditem. Na literární rešerši v teoretické části práce byla navázána část praktická.

V praktické části práce byla představena společnost KAKAOVNÍK s.r.o. z hlediska organizační struktury, vývoje počtu pracovníků, vývoje čistého obrátu a zisku, vize, strategie a nabídky produktů. Byla provedena analýza současného stavu vybraných personálních činností ve společnosti KAKAOVNÍK s.r.o. za použití dotazníku k personálnímu auditu, polostrukturovaných rozhovorů, neformálních rozhovorů s pracovníky společnosti, dotazníku pro pracovníky a analýzy vnitropodnikových dokumentů. V praktické části jsou více popsány jednotlivé oblasti.

Z analýzy vyplynulo, že si společnost vede velmi dobře v oblastech výběru a přijímání nových pracovníků a v oblasti firemní kultury. Naopak by se společnost měla dle výsledků analýzy více zaměřit na oblasti organizačního uspořádání společnosti ve vztahu k řízení lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoje pracovníků a řízení výkonu a pracovního hodnocení pracovníků.

Na základě těchto zjištění byl navržen projekt na zlepšení vybraných personálních aktivit ve společnosti KAKAOVNÍK s.r.o. Konkrétně na oblasti vzdělávání pracovníků, organizačního uspořádání společnosti ve vztahu k řízení lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků. V rámci projektu byly popsány jednotlivé aktivity, kterými jsou vytvoření jednotného informačního kanálu, školení, vytvoření přehledu, který zobrazuje názvy oddělení a pozic, které na daném oddělení jsou, jména jednotlivých pracovníků a jejich kontaktní informace, jejich popis práce a odpovědnosti, které každý pracovník má, hodnocení pracovníků a stanovení norem.

Projekt byl posouzen z hlediska nákladů, přínosů a rizik a byl zasazen do časového rámce tak, aby bylo možné projekt realizovat mimo hlavní sezónu. Rizika projektu byla posouzena z hlediska pravděpodobnosti výskytu a dopadu a byly navrženy způsoby jejich eliminace.

Za největší přínos projektu může být považován vznik nového jednotného informačního kanálu, který usnadní komunikaci v rámci společnosti a bude tak vytvořeno přehledné prostředí. Za další přínos se dá považovat úspora času pracovníků. Tento čas pak může být využit na další rozvoj společnosti. Projekt by měl z dlouhodobého hlediska přinést i úsporu nákladů. Všechny tyto analýzy, které byly v rámci diplomové práce vytvořeny přinesly společnosti nový pohled na oblast řízení lidských zdrojů, a poukázaly na oblasti, ve kterých se společnost může zlepšovat. Zároveň pak poskytly relevantní informace o možnostech zlepšení v konkrétních oblastech.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

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

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2020. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th edition. London: KoganPage. ISBN 978-0-7494-7411-9.

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vydání. Grada. ISBN 978-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael, 2011. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Fragment. ISBN 978-80-253-1198-1.

BANFIELD, Paul; KAY, Rebecca a ROYLES, Dean, 2018. *Introduction to Human Resource Management*. 3rd. Oxford University Press. ISBN 978-0-19-870282-5.

BARTÁK, Jan, 2023. *Řízení lidí v organizacích*. Grada. ISBN 978-80-271-3823-4.

BĚLOHLÁVEK, František, 2016. *Jak vybrat správného člověka na správné místo*. Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5768-1.

BLÁHA, Jiří, MATEICIUC Aleš a KAŇÁKOVÁ Zdeňka, 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0374-9.

COKOLADOVNAJANEK.CZ, 2024. Online. Dostupné z: <https://www.cokoladovnajanek.cz/>. [cit. 2024-02-26].

DESSLER, Gary, 2019. *Human Resource Management*. 16th. Pearson. ISBN 9781292309125.

DOLEŽAL, Jan a KRÁTKÝ, Jiří, 2016. *Projektový management v praxi – Naučte se řídit projekty!* Grada. ISBN 978-80-247-5693-6.

FOLWARCZNÁ, Ivana, 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3067-7.

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



- IMPERATORI, Barbara, 2017. *Engagement and Disengagement at Work Drivers and Organizational Practices to Sustain Employee Passion and Performance*. Springer Cham. ISBN 978-3-319-51885-5.
- JEDINÁK, Petr, 2012. *Profese manažera v organizacích veřejné správy*. Zlín: VeRBuM. ISBN 978-80-8750-026-2.
- KMOŠEK, Petr, 2024. *Kmosek.com*. Online. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/>. [cit. 2024-04-08].
- KOCIÁNOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vydání. Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOUBEK, Josef, 2004. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 209 s. ISBN 978-80-726-1116-4.
- KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené a doplněné vydání. Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8
- LOCHMANNOVÁ, Alena, 2016. *Personalistika: základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media. ISBN 978-80-7402-282-1.
- MARCIANO, Paul L. *Cukr a bič nefungují: vybudujte si kulturu zapojení zaměstnanců na principech respektu*. Brno: Motiv Press, 2013, 232 s. ISBN 978-80-904133-9.
- MCRAE, Emily Rose; AYKENS, Peter; LOWMASTER, Kaelyn a SHEEP, Jonah, 2024. *9 Trends That Will Shape Work in 2024 and Beyond*. Online. In: Harvard Business Review. Dostupné z: <https://hbr.org/2024/01/9-trends-that-will-shape-work-in-2024-and-beyond?fbclid=IwAR2znDtf23X3FSGTNZrGYLdariDM5XB1fpFAXQn7b20m-7fz5dz9FyoVrdw>. [cit. 2024-02-09].
- MERTO VÁ, Jana, 2021. *Forbes.cz*. Online. Dostupné z: <https://forbes.cz/cokoladovna-janek-roste-o-stovky-procent-stavi-novou-halu-a-planuje-expanzi/>. [cit. 2024-02-26]
- MIKULÁŠTÍK, Milan, 2015. *Manažerská psychologie*. 3. přepracované vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4221-2.
- MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK 2017. *Lidské zdroje a personální management*. 1. vyd.

Praha: Academia, 190 s. ISBN 978-80-200-2773-3.

NENADÁL, Jaroslav, 2015. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-726-1186-7

NOE, Raymond; HOLLENBECK, John; GERHART, Barry a WRIGHT, Patrick, 2019. *Fundamentals of Human Resource Management*. 8th. McGraw Hill. ISBN 978-1-260-56576-8.

PAUKNEROVÁ, Daniela, 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vydání. Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3809-3.

PLAMÍNEK, Jiří, 2009. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Grada. ISBN 978-80-247-2796-7.

PUSHOVA STAMENKOVA, Liljana; DIMITROVSKA, Marija a STOŠIĆ, Lazar, 2023. HomeEconomicsHuman ResourcesHuman Resource Management ArticlePDF Available TRENDS IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE LAST THREE YEARS – EMPLOYEE PERSPECTIVES. Online. *SCIENCE International Journal*. S. 1-7. Dostupné z: <https://doi.org/10.35120/sciencej020131p>. [cit. 2024-02-09].

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vydání. Grada. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠUBRT, Bořivoj. *Odměňování zaměstnanců a jeho obsluha: průměrný výdělek, srážky ze mzdy a další*. Olomouc: ANAG, 2018, 575 s. ISBN 978-80-7554-138-3

TRUSS, Catherine; DELBRIDGE, Rick; ALFES, Kerstin a SHANT, Amanda, 2013. *Employee engagement in theory and practice*. Routledge. ISBN 978-0-415-65741-9.

URBAN, Jan, 2012. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků*. Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3955-7.

VLASTNICESTACZ, 2024. Online. Dostupné z: <https://vlastnicesta.cz/rozvoj/firemni-rozvoj/hr-rizeni-lidskych-zdroju/metoda-360-stupnove-zpetne-vazby-v-hodnoceni-pracovniku/>. [cit. 2024-03-04].

VODÁK, Josef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vydání. Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3651-8.

VOJTOVIČ, Sergej, 2011. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3948-9.

VRABCOVÁ, Pavla a Hana URBANCOVÁ, 2023. *Strategický management lidských zdrojů*. Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3675-9.

WAGNEROVÁ, Irena, 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2361-7.

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ŘLZ Řízení lidských zdrojů

B2B Business to business

B2C Business to customers

IT Informační technologie

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

|   |    |
|---|----|
| Obrázek 1 Organizační struktura (vlastní zpracování) .....  | 41 |
| Obrázek 2 Graf vývoje počtu pracovníků v letech 2019–2024 (vlastní zpracování) .....  | 42 |
| Obrázek 3 Čistý obrat a čistý zisk společnosti (vlastní zpracování).....  | 42 |
| Obrázek 4 Ovocné čokolády (vlastní zpracování).....   | 43 |
| Obrázek 5 Návrh nové haly (projektová dokumentace k výstavbě haly KAKAOVNÍK s.r.o.)<br>.....  | 44 |
| Obrázek 6 Pralinky a nugát (vlastní zpracování).....  | 44 |
| Obrázek 7 Graf úspěšnosti jednotlivých personálních činností ve společnosti na základě<br>dotazníku k personálnímu auditu (vlastní zpracování)..... | 55 |

**SEZNAM TABULEK**

|   |    |
|---|----|
| Tabulka 1 Odpracovaná doba pracovníků zapojených do dotazníkového šetření.....                            | 53 |
| Tabulka 2 Vyhodnocení dotazníkového šetření (vlastní zpracování).....                                     | 54 |
| Tabulka 3 Legenda k vyhodnocení (vlastní zpracování).....   | 55 |
| Tabulka 4 Strategie a plánování lidských zdrojů (vlastní zpracování).....                                 | 56 |
| Tabulka 5 Organizační uspořádání společnosti ve vztahu k řízení lidských zdrojů (vlastní zpracování)..... | 58 |
| Tabulka 6 Výběr a přijímání nových pracovníků (vlastní zpracování).....                                   | 59 |
| Tabulka 7 Vzdělávání a rozvoj pracovníků (vlastní zpracování).....  | 61 |
| Tabulka 8 Řízení výkonu a hodnocení a pracovního hodnocení pracovníků (vlastní zpracování).....           | 62 |
| Tabulka 9 Odměňování pracovníků (vlastní zpracování).....   | 63 |
| Tabulka 10 Odměňování pracovníků, zaměstnanecké výhody (vlastní zpracování).....                          | 64 |
| Tabulka 11 Zaměstnanecké vztahy (vlastní zpracování).....   | 65 |
| Tabulka 12 Bezpečnost a ochrana zdraví na pracovišti (vlastní zpracování).....                            | 66 |
| Tabulka 13 Zabezpečení politiky rovných příležitostí ve společnosti (vlastní zpracování).....             | 66 |
| Tabulka 14 Firemní kultura (vlastní zpracování).....  | 67 |
| Tabulka 15 SPIN analýza (vlastní zpracování).....   | 71 |
| Tabulka 16 Matice spolupráce a zodpovědnosti (vlastní zpracování).....                                    | 79 |
| Tabulka 17 Přehled jednotlivých nákladů spojených s projektem (vlastní zpracování).....                   | 83 |
| Tabulka 18 Přehled oportunitních nákladů spojených s projektem (vlastní zpracování).....                  | 83 |
| Tabulka 19 Harmonogram projektu (vlastní zpracování).....   | 86 |
| Tabulka 20 Ganttův diagram (vlastní zpracování).....  | 88 |
| Tabulka 21 Posouzení závažnosti dopadu rizika a pravděpodobnost jeho výskytu (vlastní zpracování).....    | 90 |
| Tabulka 22 Legenda k závažnosti dopadu a pravděpodobnosti výskytu rizika (vlastní zpracování).....        | 90 |

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Rozhovory s majitelem společnosti

Příloha P II: Rozšířený Gallupův dotazník pro pracovníky

Příloha P III: Logický rámec projektu

Příloha P IV: Výsledky dotazníkového šetření spokojenosti

Příloha P V: Návrh hodnoticího formuláře

# PŘÍLOHA P I: ROZHOVORY S MAJITELEM SPOLEČNOSTI

## 1. rozhovor

Tazatel: Barbora Pulecová

Respondent: Vlastimil Urbanec (majitel společnosti)

Datum: 20.12.2023

Uherský Brod

T: Nejprve bych se vás ráda zeptala na vaši společnost. V posledních letech jste velmi úspěšná s prodejem čokoládových produktů. Jaké cíle má vaše společnost do budoucna?

R: V nejbližší budoucnosti bychom chtěli začít s výstavbou haly v Hradčovicích. Prostory, ve kterých se momentálně nacházíme jsou už nedostačující. Poptávka po našich produktech stále roste a my už nemáme kapacity na to, abychom ji mohli uspokojit.

T: Co dalšího byste chtěli do budoucna pro vaši společnost?

R: Pokud se bavíme všeobecně, chtěli bychom si udržet konzistentní růst. Rádi spolupracujeme s mnoha lokálními dodavateli a výrobci, tento trend bychom chtěli udržet i nadále, protože ti, co to dělají lokálně, tak to dělají poctivě a nám záleží především na kvalitě. Každý zákazník si za své peníze zaslouží to nejlepší.

T: Když zmiňujete kvalitu vašich produktů, ta je úzce spojena s dodavateli vstupních surovin. Jak si vybíráte dodavatele surovin? A měníte dodavatele často?

R: Kvalita je pro nás to nejdůležitější. Než si s nějakým dodavatelem pláceme, nějakou dobu testujeme jeho výrobky. Většinou si necháme poslat vzorky a sami pak ochutnáváme. V některých případech, pokud je nám to umožněno, se jedeme podívat přímo na výrobu jednotlivých surovin, abychom na vlastní oči viděli, jak jsou zpracovávány a skladovány. Pokud jsme s nějakým dodavatelem nespokojeni kvůli kvalitě surovin, tak hned začneme hledat nového, který nám bude kvalitou vyhovovat. Chuť, která se odvíjí právě od kvality surovin je pro nás opravdu podstatná a při cenách našich produktů si nemůžeme dovolit, aby k zákazníkovi došel produkt, který nebude ve 100% kvalitě.

T: Na stránkách uvádíte, že používáte jenom základní suroviny, je to pravda?

R: Ano, snažíme se fungovat jen se základními surovinami a nepřidávat tam nic, co tam nepatří. Nepoužíváme žádné zvýrazňovače, ani palmový olej.

T: Jaké má tento přístup ohlasy?

R: Vesměs pozitivní. Sem tam se stane, že někdo řekne, že naše ovocné pralinky nechutnají ovocně. Jenže to je právě o těch zvýrazňovačích chuti. Ty jsou v dnešní době už skoro ve všem a tím, že my je do našich výrobků nedáváme, tak potom můžou někomu připadat mdlé.

T: Když si tedy potrpíte na kvalitě, kdo jsou tedy vaši největší dodavatelé a co od nich berete?

R: Pokud se budeme bavit o surovinách, největším dodavatelem je NUTSMAN, který nám dodává ořechy a Almeco, od kterých bereme suroviny na výrobu čokolády. Protože je ale pro naši práci důležité také strojové vybavení, tak si dáváme záležet i tam. U strojů u nás rozhoduje hlavně přístup prodejce a to, jak rychlý servis nám v případě potřeby nabízí. Navíc máme na některé stroje dost specifické požadavky a potřebujeme stroj takzvaně „na míru“. V tomto směru nám nejvíc vyhovuje společnost CESK.

T: Jaké strojové vybavení používáte?

R: Máme základní strojové vybavení, jako jsou temperovací stroje a melanzéry, drtičky. Z toho ne tak běžného vybavení máme linku tutúno, na které vyrábíme některé produkty, pánev, která slouží k rozehřívání čokolády a vaření náplní ve větším množství a taky balicí linku, kterou teprve uvádíme do provozu a časem by se na ní měli začít balit více méně všechny produkty.

T: Máte nějaké speciální školení na obsluhu strojů?



R: Když koupíme nějaký nový stroj, dojde k nám technik, který ho uvádí do provozu a dá nám rychlé školení, jak se strojem zacházet. Většinou je potřeba si stroj seřídit na míru, a to už si děláme sami metodou pokus omyl. Problém je, že nám správné nastavení dost dlouho trvá a u těchto strojů je i dost vysoká poruchovost. Snažíme se pak přijít na to, jak stroje co nejrychleji zprovoznit přijít za pochodu.

T: Zamýšlel jste se někdy nad tím, kdo jsou vaši největší konkurenti?

R: V čokoládové branži je konkurence opravdu velká. Stroje, které jsou pro výrobu čokolády nezbytné jsou stále dostupnější, takže čokoládu může vyrábět téměř každý. Vždy se snažíme nějakým způsobem odlišit, ale stále narážíme na to, že přijdeme s novým produktem a za pár měsíců jej nabízí i jiný výrobce. Samozřejmě nemám nic proti konkurenci, v konečném důsledku zákazník stejně vždy zajímá kvalita. Myslím si, že máme na trhu celkem výhodu, protože se zabýváme výrobou všeho možného i nemožného. Skoro bych i řekl, že na co si zákazník vzpomene, to u nás najde, u jiných výrobců najde třeba jen tabulkové čokolády, nebo jen pralinky, ale málokdo toho nabízí tolik, jako my. Ale abych se vrátil k vaší původní otázce, nad konkurenty příliš mnoho nepřemýšlím, kdybych ale měl určit ty největší, tak to budou AJALA, Sweet production, anebo KAMILA CHOCOLATES.

T: Vidím, že to nemáte úplně jednoduché, setkali jste se s nějakými problémy v rámci konkurentů?

R: Vždy se něco najde. My se ale snažíme se všemi vycházet a brát je jako kolegy. Dost často si i v případě potřeby vypomáháme. Občas se stane, že nás nebo je nějaká situace zaskočí, a to si pak rádi pomůžeme, nebo poradíme.

T: V době, kdy přišla na scénu pandemie Covidu, jste prodávali hlavně do malých obchůdků, je to tak?

R: Ano, začínali jsme distribucí našich výrobků do malých obchůdků napříč republikou. Kvůli covidu, ale byli všichni zavřené, lidé skoro nikam nechodili, a tak jsme museli jednat. Měli jsme obrovský strach, jak to dopadne, byl to takový skok do neznáma. V té době málokdo používal pro prodej v české republice e-shop. Speciálně pak na prodej něčeho tak křehkého a na teploty náchylného, jako je čokoláda.

T: Nebáli jste se, že se lidé budou bát nakupovat něco tak křehkého přes e-shop?

R: Samozřejmě, že ano. I do teď řešíme sem tam nějakou reklamaci. Dopravci se k balíkům nechovají příliš hezky, a to na nich může být půlmetrový nápis „POZOR KŘEHKÉ!“ . Dlouho trvalo, než jsme některé věci vychytali. Jsou určité druhy produktů, které jsou tak křehké, že jediný možný způsob dopravy, který u nich nabízíme je přes dopravce Messenger, ti se k balíkům chovají opravdu opatrně.

T: Funguje váš e-shop i přes léto, když je venku třeba 30 stupňů?

R: Ano, i ne. Do balíčků v létě přidáváme suchý led, což je sice nákladné, ale po nějaký čas dokáže v balíčku udržet správnou teplotu. Vždy se dopředu díváme na předpověď počasí a snažíme se balíky expedovat pouze tehdy, pokud víme, že to čokoláda uvnitř zvládne. Ale abych pravdu řekl, ani to, že je venku chladno nám nezaručí, že se balíček dostane k zákazníkovi v pořádku. Naprosto běžně se nám stává, hlavně před Vánoci, kdy balíčků expedujeme spoustu, že na výdejním místě položí někdo balík na topení.

T: Jakým způsobem řešíte reklamace?

R: Vždy se snažíme zákazníkovi vyjít vstříc. Většinou mu necháme poškozený produkt a zašleme obratem nový i s omluvou. Pokud na tom zákazník trvá, vrátíme mu peníze.

T: Na e-shopu nemáte možnost platby na dobírku, proč?

R: Dříve jsme tam tuto možnost měli, ale zákazníci si potom balík nepřevzali a ten tak putoval na cestě i několik dní, když se nám vrátil na firmu, produkty v něm už nebyly dále prodejné.

T: Dívala jsem se, že vyvážíte i na Slovensko. Jsou nějaké další země, kam plánujete expanzi?

R: Těch je. Do budoucna bychom chtěli vyvážet do Rakouska, Německa, Polska, no, zkrátka všude, kam to půjde.

T: Kdy si myslíte, že k tomu dojde?

R: Upřímně, má to několik komplikací. První a zároveň tou největší je to, že abychom mohli prodávat do obchůdků v zahraničí, musí nás tam znát. Aby nás tam měl kdo představit, museli bychom přijmout obchodního zástupce pro danou oblast, který mluví jejich jazykem. I na Slovensku se nám potvrdilo, že i když si perfektně rozumíme, prodejci raději řeší obchod s rodilým mluvčím. Dalším problémem je pak doprava. Zatím si všechny prodejce zavážíme sami, abychom mohli dohlížet na to, že se zboží po cestě nic nestane. Vzhledem k tomu, že bychom jednou chtěli expandovat i do teplejších a exotičtějších oblastí, jako jsou Spojené Arabské Emiráty to nebude možné. Musíme to celé ještě více s kolegy promyslet, takže je to zatím ještě vzdálená budoucnost.

T: V jakých městech vás mohou zákazníci najít, pokud si budou chtít nakoupit v kamenném obchodě?

R: Máme 2 franšizy v Praze a kamennou prodejnu přímo u výroby, ale zákazníci si nás můžou koupit po celé republice v malých obchůdkách, v současné době je jich myslím více než 250.

## 2. rozhovor

Tazatel: Barbora Pulecová

Respondent: Vlastimil Urbanec

Datum: 18.1.2024

Uherský Brod

T: Minule jsme se bavili spíše tak všeobecně, mě by ale zajímalo, jak je to uvnitř firmy. Máte tu někoho, kdo řeší řízení lidských zdrojů, nějakého personalistu?

R: Personalistu přímo ne. Naše společnost je rozdělena na čtyři oddělení – výroba, balárna, expedice a obchod. Na každém z těch oddělení je jeden vedoucí, který si řeší své pracovníky.

T: Jak to vedoucí pracovníci zvládají?

R: Někteří lépe, někteří hůře. Nikdo z nás nemá vzdělání v oboru personalistiky. Já s kolegou jsme byly na školení pro vedoucí pracovníky, tak trochu víme, co a jak. Vedoucí pracovníci moc nestíhají řešit vedení a jsou dost zahlcení řešením těch úkonů, které prostě musí být v pořádku – smlouvy, bezpečnost práce, musejí kontrolovat, jestli mají nastupující pracovníci kontrolu u lékaře, plánování směn, hlídají dovolené, zadávají a kontrolují práci.... Je toho opravdu hodně, co mají dělat.

T: Myslíte si, že by vám pomohlo, kdyby byl ve firmě jeden člověk, který by měl na starost kontrolování a vyžadování všech potřebných dokumentů?

R: Zvažujeme to, myslím si, že vzhledem k tomu, jak nám stoupl počet zaměstnanců je to nutné. Vedoucí pracovníci se musí zabývat hlavně řízením a kontrolou. Práce s čokoládovými produkty je dost specifická.

T: Má vaše společnost vypracovanou nějakou podnikatelskou strategii?

R: Máme ji tak nějak v hlavě.

T: Říkal jste, že je práce v oblasti výroby a distribuce čokoládových výrobků velmi náročná, ulehčujete to nějak pracovníkům? Mají nějaké popisy práce?

R: Dříve jsme měli manuál, ale ten nebyl tak úplný. Navíc se každou chvíli něco měnilo. Zaměstnanci jsou z toho potom vždy zmatení. Loni jsme ale implementovali nový vnitropodnikový informační systém HELIOS a tam už je vše nastaveno a k tomu přístup každý zaměstnanec.

T: Aktualizujete tyto pracovní postupy?

R: Snažíme se, ale každý s vedoucími pracovníky toho má poměrně dost, je pak těžké ještě aktualizovat pracovní postupy. Přiznám se, že nevím, jak moc jsou, nebo nejsou aktuální.

T: Když se vám ve firmě objeví nová pracovní pozice, snažíte se najít vhodného pracovníka uvnitř, nebo automaticky hledáte někoho z venku?

R: Jak kdy. Teď vzniká hodně nových pracovních pozic, které jsou dost odborné. Třeba teď hledáme někoho, kdo bude pracovat v HELIOSU jako nákupčí. To musí být člověk, který s tím systémem už někdy dělal a má na to dostatečné vzdělání. Zkrátka ví, co a jak. Těžko můžeme povýšit člověka, který několik let vyrábí čokoládu na pozici někoho, kdo musí umět pracovat do hloubky s vnitropodnikovým informačním systémem. Navíc pořád přijímáme nové lidi na dělnické pozice, zkrátka jak rosteme, tak potřebujeme víc a víc lidí, takže je pro nás mnohokrát lepší přijmout někoho nového.

T: Takže v rámci firmy moc pracovníky nevybíráte?

R: To bych úplně neřekl. Člověk, který u nás dřív pracoval jako řadový zaměstnanec výroby, dnes dělá vedoucího, to samé v ostatních odděleních. Je to vše závislé na zkušenostech, vzdělání a schopnosti se učit novým věcem.

T: Podporujete nějak vzdělávání pracovníků v rámci společnosti?

R: Rádi bychom. Zaměstnanci vědí, že mají možnost jet na nejrůznější kurzy a školení, je jim to neustále nabízeno, ale oni o to nějak nemají zájem. Pokud takové školení nedostanou příkazem tak zkrátka nejdou.

T: Proč si myslíte, že to tak je?

R: Řekl bych, že je to kvůli tomu, že spousta z nich má rodiny a tyto školení většinou bývají buď na delší dobu, nebo třeba přes víkend. Zkrátka jim to za to asi úplně nestojí, i když by po absolvování nějakého takového školení, které by firmě něco přineslo dostali přidáno. Navíc jsme ochotni jim to školení zcela uhradit.

T: Mají pracovníci někde přístup k aktuální nabídce školení?

R: Ne, vždy jim řekneme, když se něco objeví.

T: Myslíte si, že jsou pracovníci dostatečně proškolení na to, co dělají?

R: Někdy mám pocit, že by to chtělo trochu víc. Někteří nemají moc přehled v tom, co a jak a často se pak ptají někoho, kdo má s konkrétní prací trochu více zkušeností. Ale přijde mi, že si ty znalosti spíš předávají mezi sebou, a ne vždycky to stačí. Pak vzniká nejméně chyb a problémů, které musíme řešit.

T: Jakým způsobem jsou pracovníci hodnoceni za svou práci? Odměňujete je nějak?

R: Zaměstnanci mají hodinovou mzdu. Začínají na poměrně nízké částce, ale jakmile se zaučí a ukážou, že něco umí, rádi jim přidáváme. Podstatnou část jejich výplaty tvoří i přesčasy. Odměny dostávají jedno ročně, před Vánoci. Vezmou se poslední tři výplaty každého zaměstnance, ty se zprůměrují a z toho dostanou určitá procenta jako odměnu. Nastavili jsme to tak, aby to bylo fér.

T: Provádíte nějaké formální hodnocení pracovníků?

R: Ne, jednou za čas se pobavíme. Když udělají něco dobře, tak je pochválíme, když něco špatně, tak to s nimi řešíme, ale žádné pravidelné hodnocení neprobíhá.

T: Máte v společnosti jasně nastavené to, kdo je za co zodpovědný?

R: Popravdě, moc ne, snažíme se to vždy nějak nastavit, ale nikdo na to nedohlíží. To je tak se vším. Když na to nikdo nedohlíží, tak to nefunguje. Myslím si, že kvůli tomu vzniká většina konfliktů, které tam máme. Někdo měl něco udělat, ale neudělal a pak svalují vinu jeden na druhého.

## PŘÍLOHA P II: ROZŠÍŘENÝ GALLUPŮV DOTAZNÍK PRO PRACOVNÍKY

### Dotazník spokojenosti pracovníků

Dobrý den, vážení pracovníci společnosti KAKAOVNÍK s.r.o., moje jméno je Barbora Pulecová a jsem studentkou posledního ročníku magisterského studia Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, fakulty managementu a ekonomiky. Chtěla bych vás touto cestou požádat o vyplnění krátkého dotazníku, který se týká vaší spokojenosti, jako pracovníka společnosti KAKAOVNÍK s.r.o.

Dotazník se skládá z 21 otázek a jeho vyplnění by vám nemělo zabrat více než 10 minut. Prosím vás o relevantní vyplnění tohoto dotazníku a jeho následné uložení do schránky u vstupu.

Tento dotazník je zcela anonymní a jeho výsledky budou použity jako jeden z podkladů k mé diplomové práci.

Předem vám děkuji za vyplnění.

U následujících 16 otázek zakroužkujte prosím číslo 1–5, kdy 1 = zcela nesouhlasím, 2 = spíše nesouhlasím, 3 = napůl souhlasím, napůl nesouhlasím, 4 = spíše souhlasím, 5 = zcela souhlasím

1. Víím, co se ode mne v práci očekává. 1 2 3 4 5
2. Mám materiály a vybavení, které potřebuji ke své práci. 1 2 3 4 5
3. Mám ve své práci každý den možnost dělat to, co mi jde nejlépe 1 2 3 4 5
4. Za posledních 7 dní se mi dostalo chvály nebo uznání od mého nadřízeného. 1 2 3 4 5
5. Můj nadřízený nebo někdo jiný v práci mi dává najevo, že má zájem o mě, jako osobu. 1 2 3 4 5
6. V práci je někdo, kdo podporuje můj rozvoj. 1 2 3 4 5
7. Mám v práci pocit, že jsou mé názory brány vážně. 1 2 3 4 5
8. Z celkového smyslu a zaměření podniku, pro nějž pracuji, mám pocit, že je má práce důležitá. 1 2 3 4 5
9. Mí spolupracovníci vykonávají svou práci kvalitně. 1 2 3 4 5
10. V práci mám nejlepšího přítele 1 2 3 4 5
11. V posledních 6 měsících semnou někdo na pracovišti hovořil o mém progresu. 1 2 3 4 5

12. Za poslední rok jsem měl/a v práci pocit, že jsem měl/a možnost se rozvíjet. 1 2 3 4 5
13. Mám pocit, že se semnou v práci zachází spravedlivě. 1 2 3 4 5
14. Jsem celkově vzato spokojen/a se svou prací. 1 2 3 4 5
15. Počítám s tím, že ještě za rok budu pracovat pro naši společnost 1 2 3 4 5
16. Myslím si, že vzhledem k mému výkonu na pracovišti jsem adekvátně ohodnocen/a. 1 2 3 4 5

V otázkách č. 16–20 prosím vyberte jednu možnost a tu zakroužkujte.

17. Jak dlouho ve společnosti pracujete? (Prosím zakroužkujte)

Méně než rok Rok 2 roky 3 roky 4 roky 5 let 6 let 7 let

18. Jaká je celková atmosféra na vašem pracovišti (Prosím zakroužkujte)

Vynikající Velmi dobrá Dobrá Normální Spíše horší

19. Máte zájem o to se ve svém oboru dále vzdělávat? (Prosím zakroužkujte)

Ano Ne

20. Pokud jste v předchozí otázce zakroužkovali „Ano“, mělo by toto vzdělávání probíhat jako (prosím zakroužkujte):

a) Školení a semináře na pracovišti Školení a semináře mimo pracoviště

21. Existuje něco, co byste na vašem pracovišti vylepšili? (Prosím zakroužkujte)

Ano Ne

Pokud jste v předchozí otázce odpověděli „Ano“, krátce popište, co a jakým způsobem byste chtěli na pracovišti zlepšit.

22. Pokud jste v předchozí otázce zakroužkovali „Ano“, co byste na vašem pracovišti vylepšili?

# PŘÍLOHA P III: LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU

| GA ČR   |  | Zlepšení vybraných personálních aktivit ve společnosti KAKAOVNÍK s.r.o.   |  | UTB ve Zlíně, <b>ČaME</b> .  |  |
|---|--|---|--|--|--|
| Bc. Barbora <b>Fulečková</b>                    |  | Logický rámec   |  |  |  |
|   | Strom/hierarchie cílů  | Objektivně ověřitelné ukazatele   | Zdroje informací k ověření/způsob ověření  | Předpoklady a rizika   |  |
| <b>Hlavní cíl (přínosy, širší cíl)</b>          | Zlepšení v oblasti vzdělávání pracovníků, organizačního uspořádání společnosti ve vztahu k RLZ a řízení výkonu a hodnocení pracovníků.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Nárůst informovanosti pracovníků</li> <li>Zvýšení kvality a množství ovedené práce</li> <li>Posun v oblasti hodnocení pracovníků</li> </ul>  | Závěrečná zpráva k projektu  |  |  |
| <b>Projektové cíle / (účel, specifický cíl)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Zlepší informovanost pracovníků o možnostech vzdělávání, pracovních postupech a organizačním uspořádání</li> <li>Získání zpětné vazby od pracovníků</li> <li>Zlepší efektivitu práce</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Zodpovězení věztkumých otázek na zámaď realizovaného výzkumu</li> <li>Analýza hodnotících formulářů</li> <li>Dotřování stanovených norem</li> </ul>  | Závěrečná zpráva k projektu  | <b>Předpoklady</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Podpora vedení společnosti</li> <li>Spolupráce všech pracovníků</li> <li>Dostatečné finanční prostředky</li> <li>Ochota zúčastnit se školení</li> <li>Ochota hodnotit své podřzené</li> <li>Dodřování periodicity hodnocení</li> </ul> |  |
| <b>Výstupy (výsledky)</b>                       | <ol style="list-style-type: none"> <li>Informační kanál</li> <li>Proškolení pracovníci výroby a balírný</li> <li>Manuály</li> <li>Organigram</li> <li>Hodnotící formuláře</li> <li>Normy</li> </ol>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Implementovaný informační kanál do 31.5.2024</li> <li>Schopnost pracovníků používat nově naučené metody</li> <li>Nahráné manuály na informačním kanále do 1.9.2024</li> <li>Nahráný organigram v informačním kanále do 31.5.2024</li> <li>Záznam o hodnotících rozhovorech</li> <li>Dotřování stanovených norem</li> </ul> | Vnitř podnikový informační systém<br>Zpráva ze školení výroby a balírný<br>Pokryzení nahrání manuálů do informačního kanálu<br>Potvrzení nahrání organigramu do informačního kanálu<br>Archivované hodnotící formuláře<br>Reporty  | <b>Rizika</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Časová náročnost</li> <li>Zásah jednotlivých prodejních akcí</li> <li>Nevhodné zvolení hodnotících formulářů</li> <li>Často se měnící pracovní postupy</li> </ul>   |  |
| <b>Aktivity</b>                                 | <ol style="list-style-type: none"> <li>Analýza současného stavu personálních činností</li> <li>Stanovení slabých personálních oblastí ve společnosti</li> <li>Předání projektu majitelům společnosti</li> <li>Seznámení osob oprávněného zájmu s projektem</li> <li>Zavedení informačního kanálu</li> <li>Realizace školení vedoucích pracovníků</li> <li>Realizace školení pracovníků výroby</li> <li>Realizace školení pracovníků balírný</li> <li>Vyhvoření organigramu</li> <li>Vyhvoření manuálů pro jednotlivá oddělení</li> <li>Realizace hodnotících rozhovorů a hodnocení 360°</li> <li>Stanovení norem práce</li> <li>Analýza projektu</li> <li>Hodnocení projektu</li> <li>Závěrečná zpráva k projektu</li> </ol> | <b>Prostředky</b><br>PC, internet, knižní zdroje, pracovníci společnosti, majitelé společnosti  | <b>Časový rámec aktivit</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 srpen–listopad 2023</li> <li>1.2 prosinec–únor 2023</li> <li>1.3 duben 2024</li> <li>2.1 duben–květen 2024</li> <li>2.2 květen 2024</li> <li>2.3 červen 2024</li> <li>2.4 srpen 2024</li> <li>2.5 srpen 2024</li> <li>2.6 květen 2024</li> <li>2.7 červen–srpen 2024</li> <li>2.8 červen 2024 a leden 2025</li> <li>2.9 srpen 2024</li> <li>3.1 leden 2025</li> <li>3.2 leden 2025</li> <li>3.3 leden 2025</li> </ol> |  |  |

## PŘÍLOHA P IV: VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ SPOKOJENOSTI

| Tvzení  | Četnost<br>odpovědi<br>1 | Četnost<br>odpovědi<br>2 | Četnost<br>odpovědi<br>3 | Četnost<br>odpovědi<br>4 | Četnost<br>odpovědi<br>5 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Vím, co se ode mne v práci očekává  | 0                        | 1                        | 10                       | 5                        | 6                        |
| Mám materiály a vybavení, které potřebuji ke své práci                                      | 0                        | 0                        | 12                       | 4                        | 6                        |
| Za posledních 7 dní se mi dostalo chvály nebo uznání od mého nadřízeného                    | 12                       | 4                        | 4                        | 0                        | 2                        |
| Můj nadřízený nebo někdo jiný v práci mi dává najevo, že má zájem o mě, jako osobu          | 0                        | 0                        | 8                        | 8                        | 6                        |
| V práci je někdo, kdo podporuje můj rozvoj  | 3                        | 2                        | 8                        | 9                        | 0                        |
| Mám v práci pocit, že jsou mé názory brány vážně  | 4                        | 0                        | 9                        | 3                        | 6                        |
| Z celkového smyslu a zaměření podniku, pro nějž pracuji, mám pocit, že je má práce důležitá | 0                        | 0                        | 14                       | 4                        | 4                        |
| Mí spolupracovníci vykonávají svou práci kvalitně   | 10                       | 6                        | 2                        | 4                        | 0                        |
| V práci mám nejlepšího přítele  | 0                        | 9                        | 4                        | 9                        | 0                        |
| V posledních 6 měsících semnou někdo na pracovišti hovořil o mém progresu                   | 0                        | 0                        | 13                       | 8                        | 1                        |
| Za poslední rok jsem měl/a v práci pocit, že jsem měla možnost se rozvíjet.                 | 0                        | 0                        | 16                       | 3                        | 3                        |
| Mám pocit, že semnou v práci zachází spravedlivě.   | 0                        | 2                        | 7                        | 5                        | 8                        |
| Jsem celkově vzato spokojen/a se svou prací   | 0                        | 1                        | 4                        | 13                       | 4                        |
| Počítám s tím, že ještě za rok budu pracovat pro naši společnost.                           | 2                        | 0                        | 0                        | 0                        | 20                       |
| myslím si, že vzhledem k mému výkonu na pracovišti jsem adekvátně ohodnocen/a               | 0                        | 7                        | 10                       | 5                        | 0                        |

| Otázka                               | Četnost jednotlivých odpovědí |     |        |        |        |       |       |       |
|--------------------------------------|-------------------------------|-----|--------|--------|--------|-------|-------|-------|
|                                      | Méně než rok                  | Rok | 2 roky | 3 roky | 4 roky | 5 let | 6 let | 7 let |
| Jak dlouho ve společnosti pracujete? | 4                             | 3   | 3      | 8      | 1      |       | 2     | 1     |

| Otázka                                   | Četnost jednotlivých odpovědí |             |       |          |             |
|--|-------------------------------|-------------|-------|----------|-------------|
|  | Vynikající                    | Velmi dobrá | Dobrá | Normální | Spíše horší |
| Jaká je celková atmosféra na pracovišti? | 7                             | 4           | 9     | 1        | 1           |

|  | Četnost jednotlivých odpovědí |    |
|--|-------------------------------|----|
| Otázka   | Ano                           | Ne |
| Máte zájem o to se ve svém oboru dále vzdělávat? | 4                             | 18 |

|                                       | Četnost jednotlivých odpovědí    |                                    |
|---------------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|
| Otázka                                | Školení a semináře na pracovišti | Školení a semináře mimo pracoviště |
| Mělo by toto vzdělávání probíhat jako | 3                                | 1                                  |

|  | Četnost jednotlivých odpovědí |    |
|--|-------------------------------|----|
| Otázka   | Ano                           | Ne |
| Existuje něco, co byste na vašem pracovišti vylepšili? | 0                             | 22 |



# PŘÍLOHA P V: NÁVRH HODNOTICÍHO FORMULÁŘE

## Formulář hodnocení pracovního výkonu

**Informace o pracovníkovi:**

**Jméno:**

**Příjmení:**

**Pracovní pozice:**

**Vedoucí pracovník (hodnotitel):**

**Datum:**

**Hodnocené období:**

### 1. Část – sebehodnocení

#### 1. Při výkonu práce jsem schopen pracovat:

|                  |   |   |   |   |   |                              |
|------------------|---|---|---|---|---|------------------------------|
| Zcela samostatně | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Potřebuji, aby mě někdo vedl |
|------------------|---|---|---|---|---|------------------------------|

#### 2. Odvádím práci:

|                |   |   |   |   |   |            |
|----------------|---|---|---|---|---|------------|
| Velmi kvalitně | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Nekvalitně |
|----------------|---|---|---|---|---|------------|

#### 3. Se spolupracovníky:

|                          |   |   |   |   |   |                            |
|--------------------------|---|---|---|---|---|----------------------------|
| Jsme schopni komunikovat | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Nejsme schopni komunikovat |
|--------------------------|---|---|---|---|---|----------------------------|

#### 4. Za posledních 3 měsíce

|                             |   |   |   |   |   |                               |
|-----------------------------|---|---|---|---|---|-------------------------------|
| Vzdělával/a jsem se v oboru | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Nevzdělával/a jsem se v oboru |
|-----------------------------|---|---|---|---|---|-------------------------------|

## 5. Se svým nadřízeným

|                    |   |   |   |   |   |                      |
|--------------------|---|---|---|---|---|----------------------|
| Dokáží komunikovat | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Nedokáží komunikovat |
|--------------------|---|---|---|---|---|----------------------|

## 6. Pokyny mého nadřízeného

|                       |   |   |   |   |   |                          |
|-----------------------|---|---|---|---|---|--------------------------|
| Respektuji a dodržuji | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Nerespektuji, nedodržuji |
|-----------------------|---|---|---|---|---|--------------------------|

## 2. Část – hodnocení vedoucím pracovníkem

### Bodovací systém hodnocení:

| Body | Význam                  |
|------|-------------------------|
| 1    | Nevyhovující            |
| 2    | S mírnými výhradami     |
| 3    | Dobrý, bez výhrad       |
| 4    | Vynikající, nadprůměrný |

### 1. Pracovní výkon

| Kritérium   | Hodnocení |
|---|-----------|
| Plnění pracovních činností, které vyplývají z popisu práce pracovníka |           |
| Odbornost, samostatnost, spolehlivost                                 |           |
| Kvalita provedené práce   |           |

### 2. Pracovní iniciativa

| Kritérium                     | Hodnocení |
|-------------------------------|-----------|
| Aktivita při výkonu práce     |           |
| Komunikace se spolupracovníky |           |
| Ochota vzdělávat se           |           |
| Komunikace s nadřízeným       |           |

### 3. Pracovní disciplína

| Kritérium                                | Hodnocení |
|--|-----------|
| Dodržování pokynů nadřízených pracovníků |           |
| Dodržování pracovního řádu               |           |

### 3. Část – Cíle minulého období

#### Bodové označení:

| Známka | Význam  |
|--------|---|
| 1      | Cíl nebyl splněn  |
| 2      | Cíl nebyl splněn, ale byli učiněny základní kroky k jeho naplnění |
| 3      | Cíl byl splněn částečně   |
| 4      | Cíl byl splněn více než z půlky                                   |
| 5      | Cíl byl splněn  |

#### Hodnocení splnění cílů minulého období:

|   | Cíl | Plnění cíle |
|---|-----|-------------|
| 1 |     |             |
| 2 |     |             |
| 3 |     |             |
| 4 |     |             |
| 5 |     |             |

**Odměna: (Odměna za bod × počet bodů)**

### 4. Část – Nastavení cílů pro další období

|   | Cíl | Termín splnění |
|---|-----|----------------|
| 1 |     |                |
| 2 |     |                |
| 3 |     |                |

|   |  |  |
|---|--|--|
| 4 |  |  |
| 5 |  |  |

### 5. Část – připomínky

**Připomínky hodnoceného pracovníka:**

**Připomínky hodnotícího pracovníka:**

**Podpis hodnotícího pracovníka**

**Podpis hodnoceného pracovníka**